



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
CERÁMICA ANDINA C.A”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORA: BLANCA LUZMILA ESPINOZA TENECELA

DIRECTOR: Psic. RODRIGO SAÚL JERVÉS MORA

Cuenca – Ecuador

2015



RESUMEN

La presente tesis denominada “Análisis de clima laboral en la empresa Cerámica Andina C.A”, tiene como objetivo principal determinar los factores que afectan el desempeño laboral de los empleados de la planta de producción, con el propósito de mejorar el ambiente a través de un plan de acción.

Este trabajo consta de cuatro capítulos:

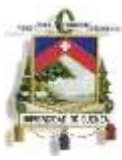
Capítulo I, engloba la descripción de la empresa en general, es decir una reseña histórica de la empresa, ubicación, misión, visión, también el diagnóstico de la situación empresarial, definiciones de funciones y responsabilidades, un análisis FODA y además el planteamiento del problema.

Capítulo II, se detalla todo el marco teórico de este estudio, con definiciones de organización, cultura organizacional, clima organizacional con sus respectivas dimensiones.

Capítulo III, se describe la situación actual de la empresa, también presenta la elaboración, y evaluación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de producción.

Finalmente en el Capítulo IV, se presenta el análisis de los resultados de las encuestas, la propuesta de mejora para las dimensiones que presentan mayor problema y por último damos a conocer las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: clima laboral, dimensiones, secciones, organización.



ABSTRACT

This thesis entitled "Analysis of working environment in the company Ceramics Andina CA", whose main objective is to determine the factors that affect job performance of employees in the production plant, with the aim of improving the environment through a plan action.

This work consists of four chapters:

Chapter I, includes the description of the company in general, a historical overview of the company, location, mission, vision, also the diagnosis of the business situation, definition of roles and responsibilities, a swot analysis and also the problem statement.

Chapter II, all the theoretical framework of this study is detailed definitions of organization, organizational culture, organizational climate with their respective dimensions.

Chapter III, the current situation of the company is described, also presents the development and evaluation of the results of surveys production personnel.

Finally in Chapter IV, the analysis of the survey results, the proposed improvements to the dimensions that present major problem and finally we present the conclusions and recommendations are presented.

Keywords: work environment, dimensions, sections, organization.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CLÁUSULA DE RECONOCIMIENTO	15
CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD	16
AGRADECIMIENTOS	17
DEDICATORIA	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I	20
1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
CERÁMICA ANDINA C.A	20
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	20
1.1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA	21
1.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL	22
1.2.1 CLIENTES EXTERNOS	22
1.2.2 CLIENTES INTERNOS	26
1.2.3 PRODUCTOS	28
1.3 VALORES Y CULTURA EMPRESARIALES	36
1.3.1 MISIÓN	36



1.3.2 VISIÓN	36
1.3.3 VALORES.....	36
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	36
1.4.1 ORGANIGRAMA	36
1.4.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	36
1.5 ANÁLISIS FODA.....	38
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
CAPITULO II.....	45
2. MARCO TEÓRICO	45
2.1 LAS ORGANIZACIONES.....	45
2.1.1 Concepto de Organización	45
2.1.2 Hombre Organizacional	45
2.1.3 Niveles Jerárquicos de la Organización.....	45
2.1.4 Tipos de Organizaciones	46
2.1.5 Partes de una organización	47
2.1.6 Cultura Organizacional	50
2.2 Clima organizacional.....	51
2.2.1 Concepto de clima organizacional	51
2.2.2 Definición de clima organizacional según autores.....	52
2.2.3 Características del clima organizacional.....	54
2.2.4 Importancia del clima organizacional.....	54



2.2.5 Tipos de Clima Organizacional	56
2.2.6 Factores de Influencia	57
2.2.7 Componentes fundamentales del Clima Organizacional	57
2.2.8 Dimensiones del Clima Organizacional	59
CAPITULO III	63
3. ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CERÁMICA ANDINA C.A	63
3.1 Análisis de la situación actual	63
3.1.1 Rotación del Personal.....	66
3.1.2 Estructura del modelo de Investigación	70
3.2.3 Análisis de datos obtenidos	75
CAPITULO IV.....	120
PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CERÁMICA C.A.....	120
4.1 Análisis de las dimensiones	123
4.1.1 Relaciones Laborales	123
4.1.2 Liderazgo	124
4.1.3 Estructura – Establecimiento de Objetivos	125
4.1.4 Seguridad y Ambiente de trabajo	126
4.1.5 Responsabilidad – Autonomía.....	128
4.1.6 Comunicación.....	129



4.1.7 Recompensa – Sistema de Remuneración	130
4.1.8 Motivación y desarrollo	131
4.1.9 Formación y Desarrollo.....	132
4.2 Propuesta de mejora del clima laboral en la Empresa Cerámica	
Andina C.A	134
4.2.1 Propuesta de mejora para la dimensión de Formación y desarrollo	
.....	134
4.2.2 Propuesta de mejora para la dimensión de Recompensa –	
Sistema de Remuneración.....	136
4.2.3 Propuesta de mejora para la dimensión de seguridad	137
4.2.4 Propuesta de mejora para dimisión de comunicación	142
4.2.5 Propuesta de mejora para la dimensión de motivación	143
4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
4.3.1 Conclusiones	145
4.3.2 Recomendaciones	145
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	151



INDICE DE IMAGENES

Imagen 1.- Productos de Cerámica Andina C.A	20
Imagen 2.- Preparación de Pasta.	112
Imagen 3.- Molinos de Esmalte.....	112
Imagen 4.- Formación de platos.	113
Imagen 5.- Hornos.	114
Imagen 6.- Formación de tazas.	115
Imagen 7.- Moldes y matrices.	115
Imagen 8.- Colado – CCS – MPM.....	116
Imagen 9.- Laboratorio.....	116
Imagen 10.- Tampografía y esmaltación de platos.	116
Imagen 11.- Esmaltación de tazas.....	117
Imagen 12.- Fermac y Calcomanía.....	117
Imagen 13.- Bodega de Producto terminado.	118
Imagen 14.- Clasificación de tazas.	119
Imagen 15.- Clasificación de platos.	119



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.- Mapa de la Ubicación de la Empresa Cerámica Andina C.A.	22
Gráfico 2.- Diagrama de Pareto Clientes de la Empresa Cerámica Andina C.A vs las piezas vendidas.	24
Gráfico 3.- Niveles organizacionales según Parsons.....	46
Gráfico 4.- Tipo de Sexo.	77
Gráfico 5.- Porcentaje de personal masculino por sección.	78
Gráfico 6.- Porcentaje de personal femenino por sección.	79
Gráfico 7.- Porcentaje de Antigüedad	80
Gráfico 8.- Porcentaje de Edad.....	81
Gráfico 9.- Porcentaje de Nivel de Instrucción	82
Gráfico 10.- Promedios por dimensión.....	84
Gráfico 11.- Promedios por Sección.	84
Gráfico 12.- Promedios de las dimensiones de la sección de Preparación de Pasta.....	85
Gráfico 13.- Promedios de las dimensiones de la sección de Bodega de Suministros.	86
Gráfico 14.- Promedios de las dimensiones de la sección de Mantenimiento	86
Gráfico 15.- Promedios de las dimensiones de la sección de Hornos	87
Gráfico 16.- Promedios de las dimensiones de la sección de Clasificación de tazas	88
Gráfico 17.- Promedios de las dimensiones de la sección de Formación de Platos.....	88



Gráfico 18.- Promedios de las dimensiones de la sección de Laboratorio	89
Gráfico 19.- Promedios de las dimensiones de la sección de Formación de tazas	90
Gráfico 20.- Promedios de las dimensiones de la sección de Calidad.....	90
Gráfico 21.- Promedios de las dimensiones de la sección de Moldes y Matrices	91
Gráfico 22.- Promedios de las dimensiones de la sección de Colado CCS	92
Gráfico 23.- Promedios de las dimensiones de la sección de Fermac y Taller de Colores.....	92
Gráfico 24.- Promedios de las dimensiones de la sección de Esmaltación de Sólidos	93
Gráfico 25.- Promedio de las dimensiones de la sección de Bodega de P.T.	94
Gráfico 26.- Promedio de las dimensiones de la sección de Clasificación de platos	94
Gráfico 27.- Promedio de las dimensiones de la sección de Embalado ..	95
Gráfico 28.- Promedio de las dimensiones de la sección de Tampografía y esmaltación de platos.	96
Gráfico 29.- Promedio de las dimensiones de la sección de Tampografía y esmaltación de platos.	96
Gráfico 30.- Porcentaje de la Incomodidad en el grupo de trabajo.	97
Gráfico 31.- Razón de la incomodidad por parte del grupo de trabajo.....	98



Gráfico 32.- Porcentaje de Satisfacción con respecto a la comunicación.	98
Gráfico 33.- Razón de la insatisfacción con la comunicación.	99
Gráfico 34.- Conocimiento acerca de la existencia del departamento de S.I.	100
Gráfico 35.- Porcentaje de la percepción del interés del bienestar personal por parte de S.I.	100
Gráfico 36.- Porcentaje de la razón del desinterés de bienestar del personal por parte de S.I.	101
Gráfico 37.- Porcentaje de utilización de los equipos de S.I.	102
Gráfico 38.- Porcentaje de la razón por la que NO utilizan los equipos de S.I.	102
Gráfico 39.- Porcentaje de la tolerancia y la No tolerancia al nivel de ruido.	103
Gráfico 40.- Porcentaje de las razones de la NO tolerancia al ruido.....	104
Gráfico 41.- Porcentaje de comunicación entre compañeros	104
Gráfico 42.- Porcentaje de comunicación con las ordenes que recibe el personal	105
Gráfico 43.- Porcentaje de capacitaciones que reciben el personal de sus actividades	106
Gráfico 44.- Porcentaje de otros beneficios aparte del sueldo en la empresa.....	106
Gráfico 45.- Percepción de pertenencia y contribución a la empresa....	107
Gráfico 46.- Porcentaje de las personas que le hacen sentir parte de la empresa al trabajador.	108



Gráfico 47.- Porcentaje de oportunidad de cambio a otra empresa.....	108
Gráfico 48.- Porcentaje del porque se cambiarían de la empresa.	109
Gráfico 49.- Porcentaje de capacitación al ingreso del personal a la empresa.....	110
Gráfico 50.- Porcentaje de ayuda de la capacitación.....	110
Gráfico 51.- Porcentaje de programas que realizan en la empresa.	111
Gráfico 52.- Plan de prevención.....	137
Gráfico 53.- Señalización de Seguridad y Salud en el trabajo	140



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Personal Administrativo de la Empresa Cerámica Andina C.A.	26
Tabla 2.- Distribución del Personal de Producción de la Empresa Cerámica Andina C.A	27
Tabla 3.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	29
Tabla 4.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	30
Tabla 5.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	31
Tabla 6.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	32
Tabla 7.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	33
Tabla 8.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	34
Tabla 9.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales. .	35
Tabla 10.- Matriz FODA	39
Tabla 11.- Componentes del análisis FODA.....	40
Tabla 12.- Análisis FODA de la empresa Cerámica Andina C.A.....	42
Tabla 13.- Cálculo del Índice de Rotación del personal de planta (Fuente: Cerámica Andina C.A).	68
Tabla 14.- Puntuación de las preguntas	76
Tabla 15.- Resultado de las Encuestas del clima laboral del personal de producción de la.....	83
Tabla 16.- Promedios Totales de cada dimensión.	120
Tabla 17.- Promedios de Relaciones laborales; Tabla 18.- Promedios de Liderazgo; Tabla 19.- Promedios de Estructura; Tabla 20.- Promedios de Seguridad	121
Tabla 21.- Promedios de Responsabilidad; Tabla 22.- Promedios de Comunicación; Tabla 23.- Promedios de Recompensa; Tabla 24.- Promedios Motivación; Tabla 25.- Promedios Formación y desarrollo ..	122



INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- Organigrama de la Empresa	152
ANEXO 2.- Formato de la encuesta.....	153



CLÁUSULA DE RECONOCIMIENTO

Yo, **Blanca Luzmila Espinoza Tenecela**, autora de la tesis “**ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CERÁMICA ANDINA C.A.**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca en, base al Art.5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **Ingeniera Industrial**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no aplicara afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 24 de marzo de 2015

Blanca Luzmila Espinoza Tenecela
0302165840



CLÁUSULA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Blanca Luzmila Espinoza Tenecela**, autora de la tesis “**ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CERÁMICA ANDINA C.A.**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 24 de marzo de 2015

Blanca Luzmila Espinoza Tenecela
0302165840



AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar al Ing. Jorge Cisneros, Gerente General de la empresa quien me ha permitido realizar este estudio. A la Lcda. Lorena León por su gran apoyo y colaboración. A mi director de tesis el Psic. Saúl Jervés por guiarme en este trabajo, por sus consejos y tiempo.

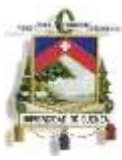
A todo el personal de planta de producción de la empresa por su colaboración brindada. A los ingenieros Pablo Choco, Pedro Segarra, Miguel Neira, y a los tecnólogos Diana Ávila, Danny Martínez y Patricia Brito, por su apoyo y compañerismo. Y a todos mis profesores de la carrera quienes impartieron sus conocimientos.

De manera muy especial agradezco a la familia Altamirano Cárdenas por abrirme las puertas de su casa en esos momentos cuando yo más lo necesitaba.



DEDICATORIA

A mis padres por brindarme el apoyo incondicional para la culminación de mis estudios. A mi esposo Carlos y a mi hija Nicole por llenar mi vida de amor, comprensión y fortaleza. A todos mis hermanos y mi sobrino Kevin por ser mi inspiración a seguir en adelante.



INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó con la intención de analizar el clima laboral en la empresa Cerámica Andina C.A, enfocado al área de producción. Se aplicó para este fin una herramienta básica que es la encuesta, y con los resultados obtenidos se propuso planes de acción que deben ser considerados para la mejora continua de la empresa. De la siguiente manera se llegó a efectuar este trabajo que está compuesto por 4 capítulos.

Se inicia con el capítulo I el cual engloba la descripción de la empresa en general, es decir una reseña histórica de la empresa, ubicación, misión, visión, también el diagnóstico de la situación empresarial, definiciones de funciones y responsabilidades, un análisis FODA y además el planteamiento del problema.

Luego en el capítulo II se detalla todo el marco teórico de este estudio, con definiciones de organización, cultura organizacional, clima organizacional con sus respectivas dimensiones.

Continuando con el capítulo III que describe la situación actual de la empresa, también presenta la elaboración, y evaluación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de producción.

Finalizando con el capítulo IV el cual presenta el análisis de los resultados de las encuestas, la propuesta de mejora para las dimensiones que presentan mayor problema y por último se da a conocer las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CERÁMICA ANDINA C.A

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Cerámica Andina, es una empresa ecuatoriana que desde 1966 se inicia en Cuenca como Cerámica Modelo C.A. y más tarde en 1970 se transforma en lo que hoy es CERAMICA ANDINA C.A.

La empresa CERAMICA ANDINA C.A se dedica a la fabricación de vajillas, artículos de cerámica, jarros sólidos y set de piezas especiales (complementos de línea de vajilla), con decorado bajo vidrio y sobre vidrio. Los productos de Cerámica Andina se caracterizan por tener una gran variedad de diseños y composiciones en juegos de vajillas y piezas.

Imagen 1.- Productos de Cerámica Andina C.A



Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.



Actualmente la empresa cuenta con 345 empleados en nómina, distribuidos en las áreas: administrativa, compras, ventas nacionales e internacionales, recursos humanos, seguridad e higiene industrial, gestión de calidad, sistemas y el área de producción propiamente dicha en donde se encuentra la mayor cantidad de personal distribuido en sus respectivas subsecciones como son: recepción y almacenamiento de materia prima, molinos, preparación de pasta y colado, extrusión, formación, hornos, esmaltado, y clasificación.

La empresa realizó una renovación e implementación de nueva tecnología en la década de los 90, lo que le permitió aumentar su capacidad e implementar nuevos diseños en la fabricación de platos y jarros, a la par que realizó la gestión para obtener la certificación ISO 9001, la cual mantuvo hasta el año 2005 ya que no se continuó con el cumplimiento de los requisitos para esta certificación y en la actualidad se busca obtener la norma INEN de calidad y nuevamente la obtención de la certificación ISO 9001. (**Fuente:** *Cerámica Andina C.A*)

1.1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La planta Industrial y las oficinas de la Empresa CERÁMICA ANDINA C.A.se encuentran Ubicadas en Ecuador en la Provincia del Azuay, Ciudad de Cuenca, por la Av. 24 de Mayo s/n sin intersección Sector Monay.

Gráfico 1.- Mapa de la Ubicación de la Empresa Cerámica Andina C.A.



Fuente: (www.googlemaps.com ecuador)

1.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL

1.2.1 CLIENTES EXTERNOS

Para dar a conocer la información acerca de los principales clientes externos de la empresa se utilizó un Diagrama de Pareto con la base de datos de ventas en el periodo mayo 2013 hasta mayo del 2014.

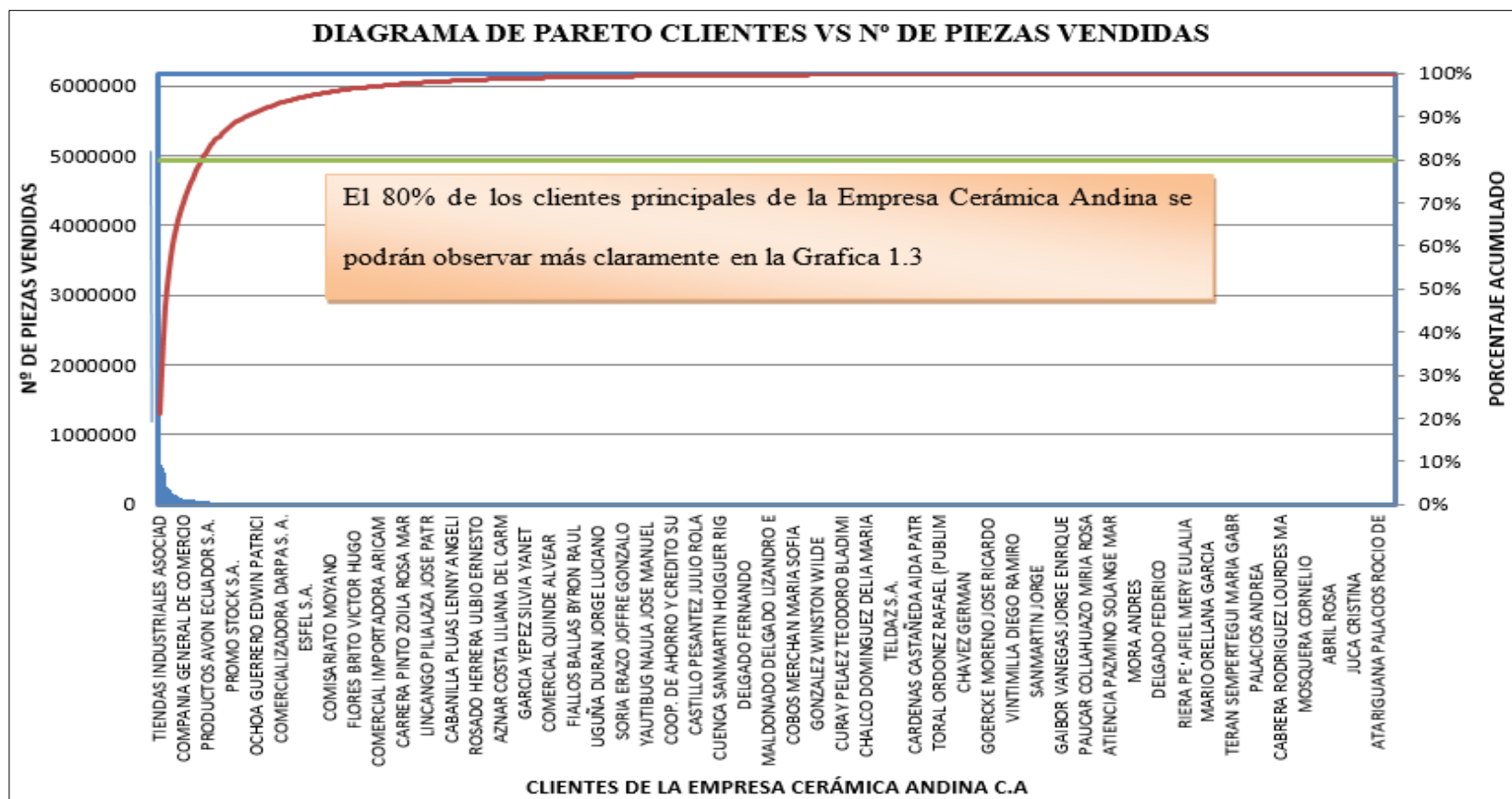
A continuación se muestra el diagrama de Pareto de los clientes de la empresa vs la cantidad de piezas vendidas en el periodo de mayo del 2013 hasta mayo del 2014, la empresa maneja una gran cantidad de clientes por lo cual se puede apreciar más específicamente la distribución



de los mismos y sus ventas en el Grafico 1.2, con la ayuda de este grafico podemos apreciar a los clientes principales de la empresa de acuerdo a la cantidad de piezas vendidas en el periodo de mayo del 2013 hasta mayo del 2014.



Gráfico 2.- Diagrama de Pareto Clientes de la Empresa Cerámica Andina C.A vs las piezas vendidas.

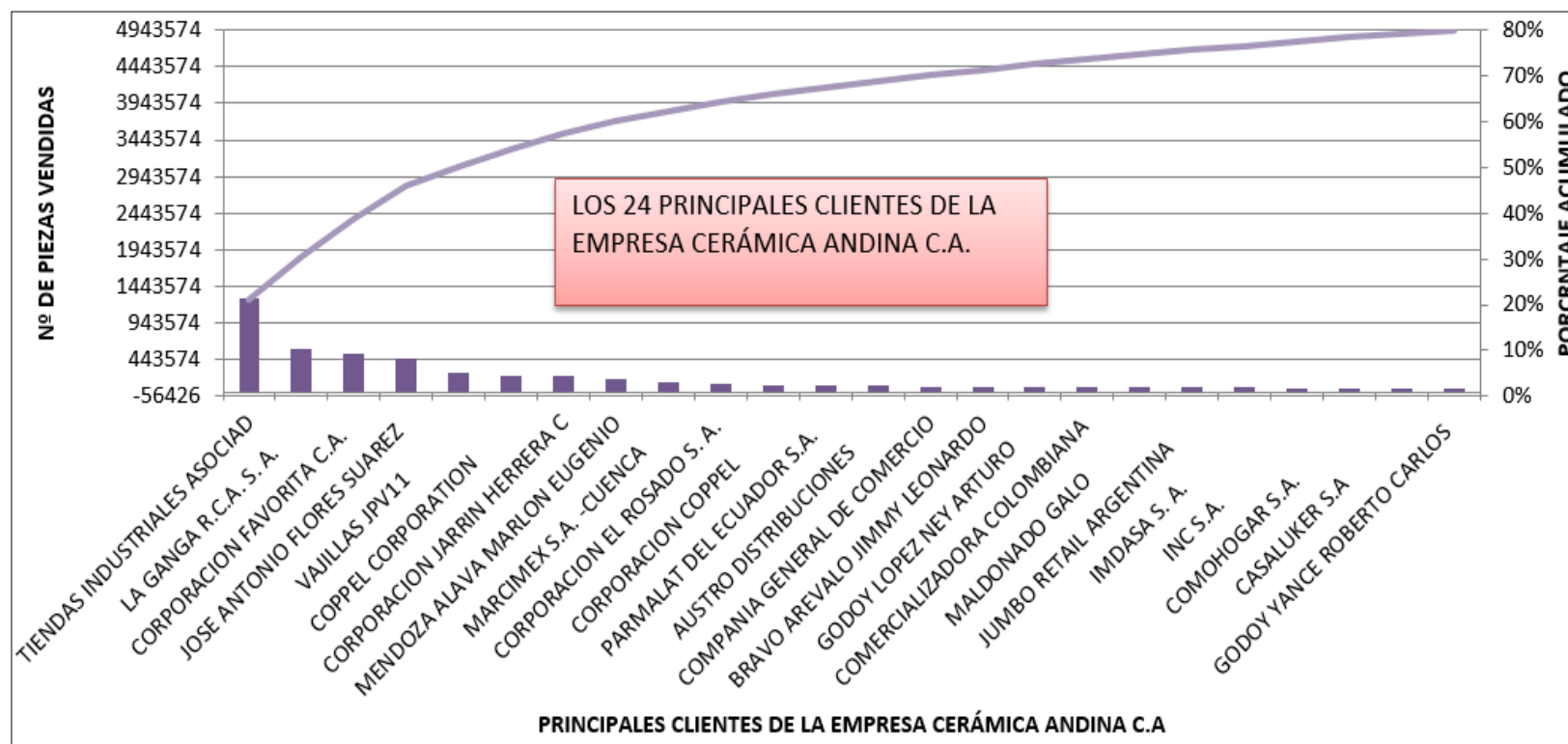


Fuente: Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.



A continuación se dará a conocer los principales clientes de la empresa Cerámica Andina C.A.

Grafico 1.3 Diagrama de Pareto Principales clientes de la Empresa Cerámica Andina C.A.



Fuente: Cerámica Andina C.A.

Realizado por la Autora.



1.2.2 CLIENTES INTERNOS

Los clientes internos se encuentran distribuidos en la parte Administrativa y la Planta de Producción de la empresa, a continuación se da conocer la distribución del personal de la parte Administrativa y de la parte de Producción.

Tabla 1.- Personal Administrativo de la Empresa Cerámica Andina C.A.

NOMBRE DE LOS DEPARTAMENTOS	Nº PERSONAS
ADMINISTRACIÓN	15
VENTAS CUENCA	5
VENTAS LOJA	1
VENTAS GUAYAQUIL	3
VENTAS MACHALA	1
VENTAS QUITO	2
CONTABILIDAD	4
COMPRAS	3
MENSAJERIA	1
DISPENSARIO MÉDICO	2
GUARDIA	3
MARKETING Y DISEÑO	3
RECURSOS HUMANOS	2
SISTEMAS	1
TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	46

Fuente: Cerámica Andina C.A.

Realizado por la Autora.



Tabla 2.- Distribución del Personal de Producción de la Empresa Cerámica Andina C.A

NOMBRE DE LA SECCIÓN	Nº DE PERSONAS
MOLINOS Y PREPARACIÓN DE PASTA	15
FORMACIÓN Y PULIDO DE TAZAS	42
COLADO - CCS – MPM	13
MOLDES Y MATRICES	5
CLASIFICACIÓN DE TAZAS	10
CLASIFICACIÓN DE PLATOS	7
ESMALTACIÓN DE TAZAS	19
FORMACIÓN DE PLATOS	33
TAMPOGRAFIA Y ESMALTACIÓN DE PLATOS	32
LABORATORIO	2
HORNOS	43
FERMAC	9
TALLER DE CALCOMANIA, TAMPOGRAFIA, COLORES Y ESMALTES	3
MANTENIMIENTO	14
EMBALADO Y CLASIFICACIÓN DE P.T	23
BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	4
BODEGA DE SUMINISTROS	2
MINAS	2
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
CALIDAD	3
PRODUCCIÓN(JEFES)	9
PRODUCCIÓN(SUPERVISORES)	8
TOTAL DE PERSONAL DE PRODUCCIÓN	299

Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.



El total de personal de la Empresa Cerámica Andina C.A es de 345 personas, la distribución de los mismos se puede apreciar en las tablas 1.1 y 1.2 las cuales nos dan a conocer que la mayoría de personal se encuentra en la planta de producción de la empresa.

1.2.3 PRODUCTOS

A los productos se clasificaron de acuerdo a la compra de los principales clientes en el siguiente cuadro se da la descripción de ello, se tomaron también en consideración del 80% de los productos debido a su gran cantidad.



Tabla 3.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIAD	P.12 CHT.J.G.B-H-MUG SURTIDO C.BLANCA	341988	26,47%	26,47%
	P.36 CHT.JAR.FUSION NAVIDEÑOS KRAF	201168	15,57%	42,04%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SURTIDO KRAF	140136	10,85%	52,88%
	P.36 CHT.JAR.FUSION SURTIDO PROMOCIONAL	79812	6,18%	59,06%
	P.36 CHT.MUG BIA USO DIARIO KRAF	75204	5,82%	64,88%
	P.24 WOK.PL BSE SURTIDO KRAF	68304	5,29%	70,17%
	P.36 CHT.JARRO GRAFITI X 36 SURTIDO	60732	4,70%	74,87%
	P.36 CHT.MUG BIA CORAZONES KRAF	60732	4,70%	79,57%
LA GANGA R.C.A. S. A.	P.36 CHT.JAR.FUSION ZODIACO KRAF	35136	2,72%	82,29%
	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	579940	100,00%	100,00%
CORPORACION FAVORITA C.A.	P.36 CHT.MUG REDONDO VERDE BALENO	14436	2,78%	2,78%
	P.36 CHT.MUG BIA X 36 AMA LA VIDA 1	13572	2,61%	5,39%
	P.36 CHT.MUG REDONDO SOL.NARANJA BALENO	12456	2,40%	7,78%
	P.36 CHT.MUG BIA X 36 AMA LA VIDA	12312	2,37%	10,15%
	P.24 HTL.CEVICHERO 16 CM SOLIDO BLANCO	11232	2,16%	12,31%
	P.36 CUADRADO.JARRO VERDE LIMA KRAF	10836	2,08%	14,40%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL. BLANC KRAF	10332	1,99%	16,39%
	P.36 CHT.MUG REDONDO SOL.AMARILLO	10296	1,98%	18,37%
	P.36 CHT.MUG REDONDO SOL. AZUL CLARO	9432	1,81%	20,18%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL. NEGRO KRAF	8640	1,66%	21,84%
	P.36 CUADRADO.JARRO BALENO NARANJA	7812	1,50%	23,35%
	P.36 HTL.SALSER RECTA SOL. BLANC KRAF	7380	1,42%	24,77%
	P.36 CUADRADO.JARRO BALENO AMARILLO	7308	1,41%	26,17%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	7248	1,39%	27,57%
	P.36 CHT.MUG REDONDO VACAS NEGRO	7092	1,36%	28,93%
	P.36 CHT.MUG REDONDO 325 SOLIDO BLANCO	6840	1,32%	30,25%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL.AZUL B KRAF	6804	1,31%	31,55%
	P.24 HTL.PLATO CEREAL SOL BLANCO	6768	1,30%	32,86%
	P.24 HTL.PLATO TINTO 14 CM SOL.BLANCO	6384	1,23%	34,08%
	P.36 HTL.SALSER CONICA SOL. BLANC KRAF	6336	1,22%	35,30%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOLES KRAF	5112	0,98%	36,29%
	P.16 HTL.TAZA DE TE 220CC SOL.BLANCO	4816	0,93%	37,21%
	P.36 CHT.MUG REDOND OTONO SURT KRAF	4752	0,91%	38,13%
	P.36 CHT.MUG REDOND FLORES SUR KRAF	4716	0,91%	39,04%
	P.24 HTL.CONSUMERA 360 S/ASA X 24 BLANCO	4656	0,90%	39,93%
	P.36 CHT. MUGS 350CC ECUADOR KRAF	4464	0,86%	40,79%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 ATLANTICO	4104	0,79%	41,58%
	P.24 HTL.PLATO POSTRES SOL. BLANCO	4080	0,78%	42,36%
	P.16 CUADRADO.VAJILLA SOL. BLANC F.COLOR	4000	0,77%	43,13%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 PINGUINOS	3960	0,76%	43,90%
	P.36 CHT.MUG BIA BRASIL 3 KRAF	3600	0,69%	44,59%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 ATOMIC	3564	0,69%	45,27%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 PACIFICO	3564	0,69%	45,96%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 MARLEN KRAF	3504	0,67%	46,63%
	P.24 HTL.PLATO TENDIDO 26CM SOL.BLANCO	3504	0,67%	47,31%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 PIQUEROS	3492	0,67%	47,98%

Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A
Realizado por la Autora.



Tabla 4.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
CORPORACION FAVORITA C.A.	P.36 CHT.JARRO RECTO 300CC X 36 VAQUITA	3492	0,67%	48,65%
	P.36 CHT.MUG RED.400 ASA B SUMMER ROJO	3492	0,67%	49,32%
	P.24 HTL.DULCERO 220 CC X 24 SOL.BLANCO	3384	0,65%	49,97%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 MI VAQUITA	3348	0,64%	50,62%
	P.36 CHT.MG/C330/AB BLANC/ASA VERDE BAL	3312	0,64%	51,25%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 ARRECIFE	3240	0,62%	51,88%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 INDIAN KRAF	3192	0,61%	52,49%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE MOMBA C.GENERICA	3180	0,61%	53,10%
	P.24 HTL.MINI MUGS 160CC SOL. BLANCO	3072	0,59%	53,69%
	P.36 CHT.MUG BIA ECUADOR 2 KRAF	3060	0,59%	54,28%
	P.8 HTL.AZUCARERA 180CC X 8 SOLID.BLANCO	3008	0,58%	54,86%
	P.16 WOK.VAJILLA BSE LINEAS AZULES	2816	0,54%	55,40%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 X 36 TORTUGAS	2808	0,54%	55,94%
	P.16 WOK.VAJILLA BSE MOMBA F.COLOR	2800	0,54%	56,48%
	P.16 WOK.JGO. BSE RETRO F.COLOR	2784	0,54%	57,02%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 WAVE KRAF	2784	0,54%	57,55%
	P.36 CHT.MUG REDOND CENTRIC KRAF	2700	0,52%	58,07%
	P.36 CHT.MUG BIA X 36 AMA LA VIDA 2	2664	0,51%	58,59%
	P.36 CHT.JAR. SURTID MADRE 1-2-4 KRAF	2628	0,51%	59,09%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE RETRO F.COLOR	2580	0,50%	59,59%
	P.24 HTL.SALERO/PIMENTERO SOL. BLANCO	2568	0,49%	60,08%
	P.36 CHT.MG/C330/AB BLANC/ASA AZUL CLARO	2556	0,49%	60,57%
	P.24 EUR.PL.TE SOLES KRAF	2520	0,48%	61,06%
	P.36 CHT.MG/C330/AB BLANC/A.NARANJA BAL	2520	0,48%	61,54%
	P.36 CHT.MUG BIA POP CIRCLES BLACK	2484	0,48%	62,02%
	P.24 HTL.PLATO TENDIDO 23 CM SOL.BLANCO	2472	0,48%	62,50%
	P.16 HTL.MANTEQ.8CM SOL. BLANC KRAF	2400	0,46%	62,96%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SURTIDO KRAF	2400	0,46%	63,42%
	P.24 CRO.PLATO TENDIDO 26C BALENO NARANJ	2400	0,46%	63,88%
	P.24 EUR.PLATO TE FLOWER KRAF	2400	0,46%	64,34%
	P.24 PLD.PL PSTRE 1 SOL. NR.BA KRAF	2400	0,46%	64,80%
	P.6 CHT.BOWL CON PIE X 6 SOL VERDE BALEN	2400	0,46%	65,27%
	P.16 WOK.VAJILLA BSE WILD FLOWR F.COLOR	2384	0,46%	65,73%
	P.36 CHT.MUG BIA ECUADOR MI PASION 1	2376	0,46%	66,18%
	P.36 CHT.MUG BIA LABYRINTH BLACK & GREY	2376	0,46%	66,64%
	P.24 EUR.PL.BSE SOLES KRAF	2352	0,45%	67,09%
	P.36 CHT.MUG REDOND INDIAN KRAF	2340	0,45%	67,54%
	P.36 CHT.MUG REDOND MARLEN KRAF	2340	0,45%	67,99%
	P.36 CHT.MUG REDOND SOLES KRAF	2340	0,45%	68,44%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. NR.BA KRAF	2304	0,44%	68,89%
	P.6 CHT.BOWL CON PIE X 6 NARANJA BALENO	2292	0,44%	69,33%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE LIN.AZULES F.COLOR	2280	0,44%	69,76%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 CENTRIC KRAF	2280	0,44%	70,20%
	P.24 CUADRAO.POSTRE SOL. BLANC KRAF	2280	0,44%	70,64%
	P.12 CUADRAO.VAJILLA VERDE LIMA F.COLOR	2268	0,44%	71,08%

*Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora*



Tabla 5.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
CORPORACION FAVORITA C.A.	P.36 CHT.MUG BIA ECUADOR 1 KRAF	2268	0,44%	71,51%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE WILD FLOWR F.COLOR	2240	0,43%	71,95%
	P.36 CHT.MUG BIA BRASIL 2 KRAF	2232	0,43%	72,38%
	P.36 CHT.MUG BIA ECUADOR MI PASION 3	2196	0,42%	72,80%
	P.36 CHT.MUG BIA VINTAGE 4 KRAF	2196	0,42%	73,22%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 FLOWER KRAF	2184	0,42%	73,64%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. VR.BA KRAF	2160	0,42%	74,06%
	P.24 WOK.PLATO TE SOL BLANCO	2160	0,42%	74,47%
	P.36 CHT.JAR. SURTID MADRE 3-5-6 KRAF	2160	0,42%	74,89%
	P.36 CHT.MUG BIA BRASIL 4 KRAF	2160	0,42%	75,30%
	P.36 CHT.MUG BIA VINTAGE 3 KRAF	2160	0,42%	75,72%
	P.36 CHT.MUG BIA BRASIL 1 KRAF	2124	0,41%	76,13%
	P.36 CHT.MUG BIA BRASIL 5 KRAF	2124	0,41%	76,53%
	P.24 PLD.PL PSTRE 1 SOL. VR.BA KRAF	2088	0,40%	76,94%
	P.36 CHT.MUG BIA ALEMANIA KRAF	2088	0,40%	77,34%
	P.36 CHT.MUG BIA POP 1	2088	0,40%	77,74%
	P.36 CHT.MG/C330/AB BLANC/A. AMARILLO BAL	2016	0,39%	78,13%
	P.8 HTL.AJICERO 100 CC X 8 SOLIDO BLANCO	2000	0,38%	78,51%
	P.36 CHT.MUG BIA ARGENTINA 1	1980	0,38%	78,89%
	P.36 CHT.MUG BIA VINTAGE 6 KRAF	1980	0,38%	79,27%
JOSE ANTONIO FLORES SUAREZ	P.12 EUR.VAJILLA TEND/HND/MUG ECO VERDE	1968	0,38%	79,65%
	P.36 CHT.MUG BIA ARGENTINA 2	1944	0,37%	80,03%
	P.36 CHT.MUG BIA ECUADOR MI PASION 2	1908	0,37%	80,39%
	P.12 CHT.VAJILLA SURTIDO F.COLOR	51360	11,30%	11,30%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	36000	7,92%	19,22%
	P.24 CHT.PL BSE 25C SURTIDO KRAF	36000	7,92%	27,15%
	P.48 CHT.MUG BIA SOL. NEGRO KRAF	14400	3,17%	30,32%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOLES KRAF	12000	2,64%	32,96%
	P.48 CHT.JARRO RECTO BLANCO KRAF	10080	2,22%	35,17%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 MAGNOLIA KRAF	9840	2,17%	37,34%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 IVY KRAF	9600	2,11%	39,45%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 MOMBA KRAF	9360	2,06%	41,51%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 GARDENIA KRAF	8880	1,95%	43,47%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 RETRO KRAF	8160	1,80%	45,26%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 TEKA KRAF	7680	1,69%	46,95%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 GOLDEN POI KRAF	6960	1,53%	48,48%
	P.16 WOK.VAJILLA HOJAS VERD F.COLOR	6720	1,48%	49,96%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 FOREST KRAF	6480	1,43%	51,39%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 PRIMAVERA KRAF	6240	1,37%	52,76%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 BLOSSON KRAF	5760	1,27%	54,03%
	P.24 WOK.PL BSE SOLES KRAF	4800	1,06%	55,09%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE RETRO F.COLOR	4660	1,03%	56,11%
	P.45 CHT.MUG REDOND SOL. AMARILLO BALENO	4500	0,99%	57,10%
	P.45 CHT.MUG REDOND SOL. VERDE BALENO	3915	0,86%	57,96%
	P.48 CHT.JARRO RECTO VERDE BALENO	3840	0,85%	58,81%

*Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.*



Tabla 6.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
JOSE ANTONIO FLORES SUAREZ	P.16 WOK.JGO. BSE RETRO F.COLOR	3616	0,80%	59,60%
	P.24 WOK.PL.HONDO TEKA KRAF	3600	0,79%	60,40%
	P.45 CHT.MUG REDOND SOL.CELESTE CALIDO	3600	0,79%	61,19%
	P.24 WOK.PL.HONDO MOMBA KRAF	3552	0,78%	61,97%
	P.24 WOK.PL.BSE GOLDEN POI KRAF	3360	0,74%	62,71%
	P.45 CHT.MUG REDOND SOL. BLANC KRAF	3330	0,73%	63,44%
	P.24 WOK.PL.BSE MOMBA KRAF	3120	0,69%	64,13%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 STEEM KRAF	2880	0,63%	64,76%
	P.24 WOK.PL.BSE GARDENIA KRAF	2880	0,63%	65,40%
	P.24 WOK.PL.HONDO GARDENIA KRAF	2880	0,63%	66,03%
	P.24 WOK.PL.HONDO MAGDA KRAF	2880	0,63%	66,66%
	P.24 WOK.PL.HONDO STEEM KRAF	2880	0,63%	67,30%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE MOMBA C.GENERICA	2860	0,63%	67,93%
	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO F.COLOR	2740	0,60%	68,53%
	P.48 CHT.JARRO RECTO SOLIDO ROJO	2640	0,58%	69,11%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 DANA KRAF	2400	0,53%	69,64%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 MAGDA KRAF	2400	0,53%	70,17%
	P.24 EUR.PL POSTRE IVY KRAF	2400	0,53%	70,70%
	P.24 EUR.PL POSTRE MAGNOLIA KRAF	2400	0,53%	71,22%
	P.24 EUR.PL POSTRE MOMBA KRAF	2400	0,53%	71,75%
	P.24 EUR.PL POSTRE SOLES KRAF	2400	0,53%	72,28%
	P.24 EUR.PL.BSE GARDENIA KRAF	2400	0,53%	72,81%
	P.24 EUR.PL.BSE GOLDEN POI KRAF	2400	0,53%	73,34%
	P.24 EUR.PL.BSE MAGDA KRAF	2400	0,53%	73,86%
	P.24 EUR.PL.BSE MOMBA KRAF	2400	0,53%	74,39%
	P.24 EUR.PL.BSE SOLES KRAF	2400	0,53%	74,92%
	P.24 WOK.PL.BSE MAGDA KRAF	2400	0,53%	75,45%
	P.24 WOK.PL.BSE TEKA KRAF	2400	0,53%	75,98%
	P.24 WOK.PL.HONDO DANA KRAF	2400	0,53%	76,50%
	P.24 WOK.PL.HONDO GOLDEN POI KRAF	2400	0,53%	77,03%
	P.24 WOK.PL.HONDO IVY KRAF	2400	0,53%	77,56%
	P.24 WOK.PL.HONDO SOLES KRAF	2400	0,53%	78,09%
	P.16 EUR.JG.BASE FORESTA F.COLOR	2320	0,51%	78,60%
	P.24 EUR.PL.BSE MAGNOLIA KRAF	2160	0,48%	79,07%
	P.24 WOK.PL.BSE BLOSSON KRAF	2160	0,48%	79,55%
	P.24 WOK.PL.BSE DANA KRAF	2160	0,48%	80,03%
VAJILLAS JPV11	P.20 WOK.VAJILLA GARDENIA F.COLOR	60000	22,85%	22,85%
	P.20 WOK.VAJILLA GINA F.COLOR	60000	22,85%	45,70%
	P.20 WOK.VAJILLA IVY F.COLOR	60000	22,85%	68,55%
	P.20 WOK.VAJILLA BURBUJAS F.COLOR	24360	9,28%	77,82%
	P.16 EUR.VAJILLA MARLEN F.COLOR	14560	5,54%	83,37%
COPPEL CORPORATION	P.20 WOK.VAJILLA BURBUJAS F.COLOR	54000	23,89%	23,8938%
	P.20 WOK.VAJILLA GARDENIA F.COLOR	46000	20,35%	44,2478%
	P.20 WOK.VAJILLA GINA F.COLOR	46000	20,35%	64,6018%
	P.20 WOK.VAJILLA IVY F.COLOR	40000	17,70%	82,3009%
MENDOZA ALAVA	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	69600	40,71%	40,71%
	P.24 CHT.PL BSE 25C SURTIDO KRAF	54240	31,72%	72,43%

*Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.*



Tabla 7.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
MENDOZA ALAVA MARLON EUGENIO	P.12 CHT.VAJILLA SURTIDO F.COLOR	23400	13,69%	86,12%
MARCIMEX S.A. -CUENCA	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	113560	82,60%	82,60%
	P.16 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	13360	9,72%	92,32%
	P.8 CUAD.ITAL.SET TE SOL. BLANC F.COLOR	10400	7,56%	99,88%
	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO F.COLOR	160	0,12%	100,00%
CORPORACION EL ROSADO S. A.	P.16 WOK.VAJILLA IVY FULL	32000	26,63%	26,63%
	P.16 EUR.JGO.AMR/BS BURBUJAS F.COLOR	23600	19,64%	46,28%
	P.16 EUR.JG.BASE GINA F.COLOR	16800	13,98%	60,26%
	P.16 WOK.VAJILLA HOJAS VERD F.COLOR	11840	9,85%	70,12%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300 SOL.VERDE BALEN	6516	5,42%	75,54%
	P.36 CHT.JARRO RECTO 300X 36 SOL.BLANCO	6444	5,36%	80,90%
CORPORACION COPPEL	P.20 WOK.VAJILLA BURBUJAS F.COLOR	24800	24,80%	24,80%
	P.20 WOK.VAJILLA GINA F.COLOR	20800	20,80%	45,60%
	P.20 WOK.VAJILLA GARDENIA F.COLOR	18800	18,80%	64,40%
	P.20 WOK.VAJILLA SOLES F.COLOR	18800	18,80%	83,20%
	P.20 WOK.VAJILLA IVY F.COLOR	16800	16,80%	100,00%
PARMALAT DEL ECUADOR S.A.	P.45 CHT.MUG REDOND SOL.BLANCO LOGOTIPO	45000	50,00%	50,00%
	P.45 CHT.MUG REDONDO SOL.COLOR LOGOTIPO	45000	50,00%	100,00%
AUSTRO DISTRIBUCIONE S	P.12 CHT.VAJILLA SURTIDO F.COLOR	39000	45,81%	45,81%
	P.16 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	11424	13,42%	59,22%
	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	7880	9,26%	68,48%
	P.20 CUADRADO.VAJILLA SOL. BLANC F.COLOR	2920	3,43%	71,91%
	P.24 CHT.PL BSE 25C SURTIDO KRAF	2520	2,96%	74,87%
	P.20 MATRIX.VAJILLA VERDE LIMA F.COLOR	2160	2,54%	77,40%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	1872	2,20%	79,60%
	P.16 MATRIX.VAJILLA VERDE LIMA F.COLOR	1824	2,14%	81,75%
	P.20 CUADRADO.VAJILLA VERDE LIMA F.COLOR	1720	2,02%	83,77%
COMPANIA GENERAL DE COMERCIO	P.20 WOK.VAJILLA HOJAS VERD F.COLOR	19660	24,53%	24,53%
	P.20 WOK.VAJILLA IVY F.COLOR	14420	17,99%	42,53%
	P.20 WOK.VAJILLA GINA F.COLOR	12420	15,50%	58,02%
	P.20 WOK.VAJILLA SOLES F.COLOR	10140	12,65%	70,68%
	P.20 WOK.VAJILLA BSE RETRO F.COLOR	9460	11,80%	82,48%
BRAVO AREVALO JIMMY LEONARDO	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	16800	22,30%	22,30%
	P.24 CHT.PL BSE 25C SURTIDO KRAF	14400	19,11%	41,41%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SURTIDO KRAF	8400	11,15%	52,56%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL. BLANC KRAF	3600	4,78%	57,34%
	P.24 CUADRADO.CAFE SOL. BLANC KRAF	2640	3,50%	60,84%
	P.24 CUADRADO.HONDO SOL. BLANC KRAF	2640	3,50%	64,34%
	P.24 CUADRADO.POSTRE SOL. BLANC KRAF	2640	3,50%	67,85%
	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	2000	2,65%	70,50%
	P.12 CHT.VAJILLA SURTIDO F.COLOR	1800	2,39%	72,89%
	P.24 CUADRADO.BASE SOL. BLANC KRAF	1440	1,91%	74,80%
	P.45 CHT.MUG REDOND SOL. BLANC KRAF	1350	1,79%	76,59%
	P.24 CHT.PL HND 21C SURTIDO KRAF	1200	1,59%	78,19%

Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.



Tabla 8.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
BRAVO	P.24 CUADRADO.BASE VERDE LIMA KRAF	1200	1,59%	79,78%
AREVALO	P.24 CUADRADO.CAFE VERDE LIMA KRAF	1200	1,59%	81,37%
JIMMY	P.24 CUADRADO.HONDO VERDE LIMA KRAF	1200	1,59%	82,96%
LEONARDO	P.24 EUR.PL POSTRE SURTIDO KRAF	1200	1,59%	84,56%
GODOY LOPEZ NEY ARTURO	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	24000	32,61%	32,61%
	P.24 EUR.PL.BSE SURTIDO KRAF	19200	26,09%	58,70%
	P.24 CUADRADO.HONDO SOL. BLANC KRAF	3240	4,40%	63,10%
	P.36 CUADRADO.JARRO VERDE LIMA KRAF	2880	3,91%	67,01%
	P.24 CUADRADO.BASE VERDE LIMA KRAF	2640	3,59%	70,60%
	P.24 CUADRADO.HONDO VERDE LIMA KRAF	2640	3,59%	74,19%
	P.24 WOK.BOWL CON PIE X 24 PSZ SURTIDO	1920	2,61%	76,80%
	P.24 CUADRADO.BASE SOL. BLANC KRAF	1680	2,28%	79,08%
	P.24 CUADRADO.CAFE VERDE LIMA KRAF	1296	1,76%	80,84%
	P.24 EUR.PL POSTRE SURTIDO KRAF	1200	1,63%	82,47%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL. BLANC KRAF	1080	1,47%	83,94%
COMERCIALIZA DORA COLOMBIANA	P.16 WOK.VAJILLA BSE FLOR NEGRA F.COLOR	21856	33,33%	33,33%
	P.16 WOK.VAJILLA BSE LINEAS AZULES	21856	33,33%	66,67%
	P.16 WOK.VAJILLA HOJAS VERD F.COLOR	21856	33,33%	100,00%
MALDONADO GALO	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	8400	12,91%	12,91%
	P.24 CHT.PL BSE 25C SURTIDO KRAF	7680	11,80%	24,71%
	P.12 CHT.VAJILLA SURTIDO F.COLOR	6960	10,70%	35,41%
	P.24 CUADRADO.BASE SOL. BLANC KRAF	5400	8,30%	43,71%
	P.24 CUADRADO.HONDO SOL. BLANC KRAF	5400	8,30%	52,01%
	P.48 CHT.MUG BIA SOL. NEGRO KRAF	4800	7,38%	59,39%
	P.48 CUADRADO.JARRO SOL. BLANC KRAF	4224	6,49%	65,88%
	P.24 CUADRADO.POSTRE SOL. BLANC KRAF	4200	6,45%	72,33%
	P.24 CUADRADO.CAFE SOL. BLANC KRAF	3000	4,61%	76,94%
	P.45 CUADRADO.JARRO SURTIDO KRAF	2250	3,46%	80,40%
	P.36 CHT.PL TE 15CM NVE KRAF	2232	3,43%	83,83%
JUMBO RETAIL ARGENTINA	P.36 CHT.MG/C330/AB S.NB/AM/VB KRAF	16380	25,48%	25,48%
	P.36 CHT.MG/R400/AB S.T/VB/ACB KRAF	47916	74,52%	100,00%
IMDASA S. A.	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	30000	49,23%	49,23%
	P.24 EUR.PL.BSE SURTIDO KRAF	16800	27,57%	76,79%
	P.30 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	6000	9,85%	86,64%
	P.20 DM.JG. BSE SURTIDO C.BLANCA	4000	6,56%	93,20%
INC S.A.	P.16 MATRIX.VAJILLA AZUL PETRO F.COLOR	10400	18,77%	18,77%
	P.16 MATRIX.VAJILLA SOL. TURQU F.COLOR	10400	18,77%	37,55%
	P.16 MATRIX.VAJILLA VERDE LIMA F.COLOR	10400	18,77%	56,32%
	P.16 WOK.JGO. BSE DAU VR.OS F.COLOR	11200	20,22%	76,53%
	P.20 EUR.VAJILLA CENTRIC F.COLOR	13000	23,47%	100,00%
COMOHOGAR S.A.	P.16 WOK.JGO. BSE DAU VR.OS F.COLOR	4224	7,98%	7,98%
	P.16 WOK.VAJILLA BSE LINEAS AZULES	4224	7,98%	15,95%
	P.16 WOK.VAJILLA HOJAS VERD F.COLOR	4224	7,98%	23,93%
	P.8 CUAD.ITAL.SET TE SOL. BLANC F.COLOR	3840	7,25%	31,18%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL. BLANC KRAF	3060	5,78%	36,95%
	P.16 WOK.VAJILLA BOMBILLOS F.COLOR	2880	5,44%	42,39%

*Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.*

Tabla 9.- Los productos más solicitados por los 24 clientes principales.

CLIENTES	PRODUCTO	Nº DE PIEZAS VENDIDAS	%	% ACUM.
COMOHOGAR S.A.	P.16 WOK.VAJILLA TRINEO F.COLOR	2880	5,44%	47,83%
	P.16 WOK.VAJILLA BSE WILD FLOWR F.COLOR	2304	4,35%	52,18%
	P.24 CUADRADO.CAFE SOL. BLANC KRAF	2160	4,08%	56,26%
	P.20 CUADRADO.VAJILLA FROSTY F.COLOR	1620	3,06%	59,32%
	P.24 CUADRADO.BASE SOL. BLANC KRAF	1488	2,81%	62,13%
	P.24 CUADRADO.HONDO SOL. BLANC KRAF	1440	2,72%	64,84%
	P.24 CUADRADO.POSTRE SOL. BLANC KRAF	1344	2,54%	67,38%
	P.20 CUADRADO.VAJILLA M.CHRISTMA F.COLOR	980	1,85%	69,23%
	P.36 CUADRADO.JARRO BALENO NARANJA	936	1,77%	71,00%
	P.36 CUADRADO.JARRO VERDE LIMA KRAF	936	1,77%	72,77%
	P.36 CUADRADO.JARRO BALENO AMARILLO	828	1,56%	74,33%
	P.36 CUADRADO.JARRO SOL.AZUL B KRAF	828	1,56%	75,89%
	P.36 MATRIX JARRO MAT B.AMARILLO KRAF	684	1,29%	77,18%
	P.36 MATRIX JARRO MAT B.AZUL KRAF	684	1,29%	78,48%
	P.36 MATRIX JARRO MAT BORD.VERDE KRAF	684	1,29%	79,77%
	P.36 MATRIX JARRO MAT BORDE ROJO KRAF	684	1,29%	81,06%
CASALUKER S.A	P.48 CHT.MUG BIA SOL. NEGRO KRAF	51024	100,00%	100,00%
GODOY YANCE ROBERTO CARLOS	P.24 CHT.PL BSE 25C SURTIDO KRAF	12000	24,55%	24,55%
	P.36 CHT.CHT.VARIOS DECORADO KRAF	7956	16,28%	40,83%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SOL. TRANS DECO	7200	14,73%	55,56%
	P.24 CHT.PL AMRC 17 SURTIDO KRAF	7200	14,73%	70,29%
	P.24 EUR.PL.BSE SURTIDO KRAF	4800	9,82%	80,11%
	P.24 CUADRADO.BASE SOL. BLANC KRAF	1200	2,46%	82,57%

Fuente: Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora.



1.3 VALORES Y CULTURA EMPRESARIALES

1.3.1 MISIÓN

“Ser parte de tu estilo de vida” Fuente: Cerámica Andina C.A

1.3.2 VISIÓN

“Ser la marca de vajillas y complementos cerámicos de mesa preferida en los hogares latinoamericanos.” Fuente: Cerámica Andina C.A

1.3.3 VALORES

Los valores no están definidos actualmente en la empresa.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

1.4.1 ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa se dará a conocer en el Anexo 1: Organigrama de la Empresa Cerámica Andina C.A.

1.4.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES¹

Función de Gerencia

El Gerente General de la Empresa Cerámica Andina C.A., es autoridad y responsable de todos los aspectos del funcionamiento de la empresa; establecer obligaciones a cada departamento de la empresa, implementar Políticas y un Plan Estratégico que han de presidir en la empresa para la obtención de los objetivos, metas y el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Es también encargado de Planificar, dirigir y coordinar los diversos aspectos de su área de trabajo y asegurar de que las operaciones se ejecuten sin problema.

¹ Fuente: Departamento de Producción de la Empresa Cerámica Andina C.A.



Se encarga de asegurar de que los vendedores y proveedores sean compensados; otra de las funciones desempeñadas es la toma de decisiones, habilidades de solución de problemas y de gestión de conflictos.

Función Producción

La función producción viene a ser representada por los Jefes de cada área, los responsables son los siguientes:

Jefe de Planificación de la Producción trabaja en conjunto con del departamento de Ventas y Gerencia (Planificación Estratégica), para elaborar el plan maestro de la producción el cual debe estar alineado con el plan estratégico anual o general, a partir de este plan maestro de producción se desglosan las planificaciones mensuales, semanales y al largo de todo ese proceso.

Jefe de Mantenimiento se encarga de establecer los procesos y tipos de mantenimiento a aplicar de forma adecuada para procurar maximizar la disponibilidad y confiabilidad de la maquinaria, edificios, instalaciones y servicios, a fin de cumplir los requerimientos de fabricación bajo los parámetros de calidad y capacidad para los que fueron diseñados, implementando un sistema de gestión integral que incluya un plan de mejoramiento continuo, procurando el mayor ahorro posible de recursos, garantizando la seguridad del personal y minimizando el impacto al medio ambiente.

Jefe de Calidad se encarga de asegurar el cumplimiento y desarrollo de Sistema de Gestión de Calidad asegurando la correcta Gestión por Procesos y la Calidad del Producto de acuerdo a los requisitos Legales y especificados por el cliente.

Jefes de Secciones son los encargados del Control de la Producción, Calidad, Suministros y Control del Personal.



Jefe de Investigación y Desarrollo se encarga de la recepción y análisis de todas las Materias Primas además de la realización de las dosificaciones de Pasta y de Esmaltes.

Jefe de Hornos se encarga del control de las Temperaturas, control de la Producción de la calibración de curvas de cocción de la revisión de producto dentro de normas, clasificación de bizcocho platos y del control de carga de vagonetas.

Jefe de Seguridad Industrial se encarga de realizar la documentación de seguridad, además de llevar a cabo las actividades necesarias a fin de aumentar la seguridad industrial y a tener contacto con las entidades que regulan la Seguridad Industrial.

1.5 ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.” (Díaz, 2005, pág. 105)

Esto se logra evaluando las fuerzas y las debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables). (Díaz, 2005, pág. 105)

El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa. (Díaz, 2005, pág. 105)

La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o



área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos. (Díaz, 2005, pág. 106)

La parte externa revela las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacitación y la habilidad de los jerarcas el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas. (Díaz, 2005, pág. 106)

En el siguiente cuadro se resume la separación analítica que se acaba de explicar.

Tabla 10.- Matriz FODA

Contexto	Factores	
	Positivos	negativos
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: (Díaz, 2005, pág. 106)

El análisis se enfoca solamente en los factores clave para el éxito de la empresa. Una vez completada la fase de levantamiento de la información, sigue el análisis. Se valora si la información indica algo que ayudará a la organización en el logro de sus objetivos (una fuerza o una oportunidad), así como la identificación de obstáculos que deben ser vencidos o reducidos hasta donde sea posible para alcanzar resultados deseados (una debilidad o una amenaza. (Díaz, 2005, pág. 106)

El análisis FODA ha sido objeto de amplia difusión entre los gerentes de empresas privadas. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado por todas las jerarquías en todos los rangos de la organización y, dado el grado de generalidad de las categorías, es adaptable a todo tipo de operaciones. (Díaz, 2005, pág. 106)



CONCEPTO

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades o Amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.” (Avelina Koenes, 1995, pág. 38)

Componentes del análisis FODA

Tabla 11.- Componentes del análisis FODA

Factores que favorecen el logro de los objetivos		Factores que obstaculizan el logro de los objetivos	
FORTALEZAS	←→	DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	←→	AMENAZAS	

Fuente: (Avelina Koenes, 1995, pág. 38)

El análisis FODA en consecuencia permite:

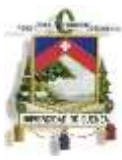
- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente:
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. (Borello, 1994, pág. 158)

Como es lógico, es posible que al finalizar el análisis FODA sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales. (Borello, 1994, pág. 158)

Definición de los conceptos

Fortalezas

Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan y que favorecen el logro de los objetivos. (Borello, 1994, pág. 158)



Oportunidades

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Borello, 1994, pág. 159)

Debilidades

Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos. (Borello, 1994, pág. 159)

Amenazas

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Borello, 1994, pág. 159)

Si reagrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa, como hemos visto, dos de ellos son internos: FORTALEZAS Y DEBILIDADES, mientras que los otros dos son elementos externos a la empresa OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. (Borello, 1994, pág. 159)

A continuación podemos observar: El análisis FODA de la empresa Cerámica Andina C.A el cual se realizó mediante la colaboración del personal producción de la empresa.

**Tabla 12.- Análisis FODA de la empresa Cerámica Andina C.A.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Somos únicos a nivel nacional. Años de experiencia en el mercado nacional e internacional. Apoyo por parte del Gobierno.	Apertura a nuevos mercados. Creación de más líneas de productos, diseños en formas y colores, adornos, accesorios de vajillas. Aumentar la producción. Limitación de importaciones.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de Planificación de la producción. Tecnología y herramientas obsoletas. Escasez de Recursos. Falta de Motivación al personal. Falta de liderazgo. Alta rotación del personal. Falta de capacitación al personal. Planta con poco espacio libre, maquinaria no utilizada.	Exigencias Normativas.

Fuente: Departamento de Producción de la Empresa Cerámica Andina C.A

1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral es el tema que se va analizar en el desarrollo de este trabajo de investigación, ya que los principales problemas que se vive empíricamente es la falencia en: la comunicación, motivación, integración a la empresa, liderazgo, condiciones de trabajo, satisfacción laboral, rotación de personal, entre otros.

Todo lo mencionado anteriormente, influye en la productividad, debido a que el personal no se siente parte de la empresa (factores psicológicos personales y colectivos) y por ende no hay un cumplimiento



con los objetivos de la empresa, produciendo problemas en la producción, insatisfacción del cliente, pérdida de clientes y disminución de ventas.

Al estudiar la problemática vigente en la empresa Cerámica Andina C.A y mediante la propuesta de un análisis de clima laboral a través de herramientas técnicas que ayudan a comprobar y determinar aquellos elementos que se manejan hasta el momento empíricamente.

Además se plantea propuestas de mejora para obtener un personal satisfecho integrado a la empresa y que alcance a cabalidad los objetivos de esta. Logrando así disminuir la rotación de personal, insatisfacción del personal, la mala comunicación entre jefe-subordinado, en búsqueda de los estándares solicitados por la organización y el mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Análisis de Clima Laboral en la Empresa Cerámica Andina C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual sobre el clima laboral de la empresa Cerámica Andina C.A.
- Identificar los factores que afectan al desempeño laboral de los trabajadores.
- Realizar propuestas de mejora para la empresa.



ALCANCE

El alcance de este estudio es desarrollar un análisis de clima laboral en la empresa Cerámica Andina C.A., basado en encuestas al personal.

LIMITACIONES

Debido al tamaño de la empresa el estudio solo analiza al personal del área de producción.



CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LAS ORGANIZACIONES

2.1.1 Concepto de Organización

De acuerdo a Talcott Parsons “las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos.” (Parsons, 1960)

2.1.2 Hombre Organizacional

Mientras la teoría clásica caracteriza al homo economicus y la teoría de las relaciones humanas al hombre social, la teoría estructuralista enfoca al hombre organizacional, que es el hombre que desempeña diferentes papeles en varias organizaciones, en la sociedad de organizaciones, moderna e industrial, se encuentra la figura del hombre organizacional que participa simultáneamente en varias organizaciones, el hombre moderno o sea el hombre organizacional, para ser exitoso en todas las organizaciones necesita tener las siguientes características de personalidad: (Cardozo, 2011)

- Flexibilidad.
- Tolerancia a las frustraciones.
- Capacidad de posponer las recompensas.
- Permanente deseo de realización. (Cardozo, 2011)

2.1.3 Niveles Jerárquicos de la Organización

Las organizaciones se caracterizan por una jerarquía de autoridad, es decir por la diferenciación de poder, para Parsons las organizaciones se

enfrentan con una multiplicidad de problemas que son clasificados y categorizados para que la responsabilidad por su solución sea atribuida a diferentes niveles jerárquicos de la organización, de esta manera las organizaciones se desdoblan en tres niveles organizacionales: (Cardozo, 2011)

- Nivel institucional.
- Nivel gerencial.
- Nivel técnico. (Cardozo, 2011)

Gráfico 3.- Niveles organizacionales según Parsons



Fuente:(Cardozo, 2011)

2.1.4 Tipos de Organizaciones

Según Talcott Parsons define cuatro tipos de organizaciones.

De Producción: hace referencia a las empresas o industrias que presentan bienes o servicios o elaboran productos que serán consumidos por la sociedad. (Parsons, 1960)

Orientadas a metas políticas: son aquellos que son creados para formar partidos o sindicatos buscan objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad. (Parsons, 1960)



Integrativas: son aquellas que forman parte de la sociedad encaminada a motivar las expectativas institucionales y asegura que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta, en este caso podemos dar a conocer como ejemplo a los policías o los bomberos que están íntegramente en la sociedad. (Parsons, 1960)

Mantenimiento de patrones: se enfoca más a lo cultural y a la educación. Trata de asegurar la continuidad de la sociedad con actividades educativas, culturales y expresivas. (Parsons, 1960)

2.1.5 Partes de una organización

Según Mintzberg la estructura básica de la organización está compuesta por 5 partes fundamentales que son: (Vizcaino Sanchez, 2013)

Unidades de línea

Son las unidades que realizan las actividades básicas de la organización, por tanto son aquellas que contribuyen directamente alcanzar los objetivos de esta. Está formada por: (Vizcaino Sanchez, 2013)

Núcleo de Operaciones

Lo componen los operarios. Estos son los miembros de la organización que realizan el trabajo de producción de bienes y servicios propios de la actividad característica de la organización.

Los operarios desempeñan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs para la producción.
- Transforman los inputs en outputs.
- Distribuyen los outputs.
- Proporcionan apoyo directo a las funciones de aprovisionamiento, transformación y distribución.



El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, ya que es la que produce los resultados esenciales para la supervivencia de la empresa. (Vizcaino Sanchez, 2013)

Línea Media

Son los directivos intermedios. Actúa como enlace entre la alta dirección y los operarios. Los directivos de la línea media desempeñan una serie de roles que pueden compararse a los del director general, pero restringidos a su departamento:

- Debe ejecutar y transmitir las decisiones de sus superiores en la cadena de mando a sus subordinados.
- Debe relacionarse mediante adaptación mutua con otros directivos.
- El directivo de la línea media debe tomar decisiones sobre su departamento. (Vizcaino Sanchez, 2013)

Ápice Estratégico

Es la alta dirección. Son aquellas personas que gobiernan la organización. Suele estar compuesto por una persona que tiene el mando y un conjunto de directivos del más alto nivel, que lo ayudan con las responsabilidades y en la toma de decisiones. Este órgano se encarga de que la organización cumpla con su misión; esto implica las siguientes obligaciones:

- Velar por que la organización funcione como unidad integrada.
- Mantener las relaciones con el entorno en clima favorable.
- Desarrollar las estrategias de la organización (Vizcaino Sanchez, 2013)

Unidades de Apoyo

Son unidades o departamentos que complementan las unidades de línea. Asesora y ayuda a la realización de las funciones típicas de la organización. Está formada por: (Vizcaino Sanchez, 2013)



Tecnoestructura

Está compuesta por analistas. No intervienen directamente en la realización de las actividades básicas de la organización, pero si las diseñan y las planifican a la vez que preparan a las personas que las realizan Podemos distinguir varios tipos de analistas:

Analistas que estudian la adaptación, es decir, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno.

Analistas que estudian el control, centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Dentro de estos es importante señalar tres tipos:

- Los analistas de estudios de trabajo: normalizan los procesos de trabajo.
- Los analistas de planificación y control: normalizan los resultados.
- Los analistas de personal: normalizan las habilidades y conocimientos de los trabajadores de la organización.

Los analistas de la tecnoestructura suelen ser profesionales altamente cualificados en cada una de sus ramas de actividad (Vizcaino Sanchez, 2013)

Staff de Apoyo

Son unidades de apoyo. Respaldan el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta. Están fuera del flujo de trabajo de las operaciones corrientes, pero proporcionan asistencia a la organización. La mayor parte de estos servicios pueden subcontratarse, pero la mayoría de las organizaciones suelen preferir crearlas, porque al ser suyas es una manera de controlarlas directamente y así reducir la incertidumbre. (Vizcaino Sanchez, 2013)



2.1.6 Cultura Organizacional

Definición

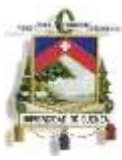
Según Edgar H. Schein define a la cultura organizacional como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerado como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.” (Schein, 1992)

2.1.6.1 Características de la Cultura Organizacional

Según Robbins, expone que “la cultura es un sistema de significado compartido que determina, en alto grado, como actúan los empleados”. Este autor presenta una lista de las características de la cultura organizacional, las cuales se señalan a continuación: (Bulux, 2011)

1. Identidad de los miembros.
2. Énfasis de grupo.
3. Enfoque en la gente.
4. Integración de la unidad.
5. Control.
6. Tolerancia al riesgo.
7. Criterios de recompensa.
8. Tolerancia al conflicto.
9. Orientación Medios – Fines.
10. Enfoque de sistema abierto. (Bulux, 2011)



2.2 Clima organizacional

2.2.1 Concepto de clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. (Clima Organizacional, s.f.)

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados". (Clima Organizacional, s.f.)

Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa. (Clima Organizacional, s.f.)

Algunos beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación (Clima Organizacional, s.f.)

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación



- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables (Clima Organizacional, s.f.)

2.2.2 Definición de clima organizacional según autores

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (María García, s.f.)

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (María García, s.f.)

Para Seisdodos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. (María García, s.f.)



Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. **Rodríguez**, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (María García, s.f.)

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. (María García, s.f.)

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (María García, s.f.)

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. (María García, s.f.)



2.2.3 Características del clima organizacional

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc. Y posee las siguientes características: (Martínez, 2003)

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constituidos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (Martínez, 2003)

2.2.4 Importancia del clima organizacional

Teoría que sustenta la importancia del clima organizacional:

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas



de pensamiento: La Escuela de la Gestalt y La Escuela Funcionalista. (Arnoletto y Díaz, 2009)

La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. (Arnoletto y Díaz, 2009)

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (Arnoletto y Díaz, 2009)

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea. (Arnoletto y Díaz, 2009)



2.2.5 Tipos de Clima Organizacional

Likert (1967) define 4 tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)

Clima de tipo Autoritario

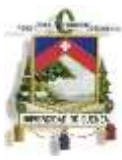
Sistema I Autoritario Explotador: La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)

Sistema II Autoritarismo Paternalista: Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)

Clima de tipo Participativo

Sistema III Consultivo: Se basa en la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)

Sistema IV Participación en Grupo: La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)



La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en las responsabilidades compartidas. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 195)

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización. (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007, pág. 196)

2.2.6 Factores de Influencia

- La percepción que el empleado tiene del ambiente de trabajo.
- El valor relativo que el trabajador da a los resultados, producto de su esfuerzo.
- Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
- Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización. (Paz, 2007)

2.2.7 Componentes fundamentales del Clima Organizacional

El **clima laboral u organizacional** es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las



funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones. (Pymes, s.f.)

El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones. (Pymes, s.f.)

Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del **sistema salarial** y de **incentivos**. (Pymes, s.f.)

La situación sicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el **clima organizacional**. (Pymes, s.f.)

Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: **grup**al, **departamental** o **divisional**, en unidades, en toda la organización. (Pymes, s.f.)



2.2.8 Dimensiones del Clima Organizacional

2.2.8.1 Teoría de los profesores Litwin y Stringer

Establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

1. Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. (Gross, 2012)

2. Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (Gross, 2012)

3. Recompensa.

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?



Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional. (Gross, 2012)

4. Desafíos.

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. (Gross, 2012)

5. Relaciones.

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo. (Gross, 2012)

6. Cooperación.

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. (Gross, 2012)

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad. (Gross, 2012)



8. Conflicto

El conflicto siempre será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. (Gross, 2012)

9. Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. (Gross, 2012)

2.2.8.2 Teoría de Rodríguez

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros. (Rodríguez, 1999)

2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración. (Rodríguez, 1999)

3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros. (Rodríguez, 1999)

4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones. (Rodríguez, 1999)



5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo. (Rodríguez, 1999)

6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización. (Rodríguez, 1999)



CAPITULO III

3. ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CERÁMICA ANDINA C.A

3.1 Análisis de la situación actual

Se inició el estudio de clima laboral en la empresa Cerámica Andina C.A., dando a conocer los siguientes puntos, que conforman un clima poco satisfactorio para la empresa.

- Existe una alta rotación del personal en la empresa C.A., los resultados del índice de rotación mensual se puede apreciar en la tabla 15.
- De acuerdo a un estudio piloto²previo al estudio formal se determinó que existen factores que influyen en el clima organizacional tales como: la mala comunicación, falta de trabajo en equipo, ausencia de sistemas motivacionales, insatisfacción laboral, entre otros. Para obtener la muestra de la población del estudio piloto se aplicó la siguiente formula:

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra³

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

²Encuestas aplicadas en enero del 2014 para el diseño de tesis de clima laboral (Empresa Cerámica Andina C.A).

³<http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>



N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. A continuación se presenta una tabla de valores para Z según sus niveles de confianza:

Valor de Z	0,68	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	50%	75%	80%	85%	90%	95%	97,50%	99%

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Dada a conocer la formula se procedió a obtener la muestra, con los siguientes datos:

Tabla de valores	
N	276
σ	0,5
Z con 50% del Nivel de confianza	0,68
e	0,06

σ^2	0,25
Z^2	0,46
e^2	0,0036

$$n = \frac{((276)(0,25)(0,46))}{(276-1)0,0036+((0,25)(0,46))} = 28,86$$



Con el resultado de la muestra, en el estudio piloto se aplicó las encuestas a un 10% de la población total del personal, el cual al ser analizadas se dio a conocer los resultados antes mencionados.

En investigaciones se encontró estudios realizados como en España que es uno de los países recientes que mayor problema tienen con la productividad empresarial se anuncia que los factores que afectan al clima laboral de las empresas son: la desmotivación, bajas por enfermedad, estrés o depresión, malas condiciones de trabajo, horarios no flexibles, entre otros, estos factores fueron dados a conocer por el autor Universia España.⁴

En otro estudio en Estados Unidos, las empresas se ven afectadas por la mala comunicación, mala relación entre jefe-subordinado, falta de capacitación entre otros.⁵

En estudios realizados en tesis de la Universidad de Cuenca de diversas empresas cuencanas como: Coralhipermercados, Insermet S.A, y la Cooperativa de consumo de la Universidad de Cuenca, nos revelaron que se ven afectadas por factores como: falta de capacitación, desmotivación, falta de reconocimiento, falta de liderazgo entre otros.⁶

Estas investigaciones realizadas nos revelan dos importantes aspectos:

“El primero nos dice que para lograr mejorar a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de

⁴ <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/12/19/989711/10-factores-afectan-productividad-empresarial.html>

⁵ Fuente: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_1_g/capitulo2.pdf

⁶ Repositorio digital de la Universidad de Cuenca



ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desganado y la indiferencia que caracteriza a las instituciones.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.”⁷

En base a todo lo citado anteriormente podemos decir que un estudio de clima laboral en una organización es muy importante porque en primer lugar ayudaría a mejorar la productividad y en segundo permite identificar los elementos que están afectando al entorno laboral de los empleados y encontrar planes de mejora para eliminarlas, creando así un entorno laboral óptimo para los empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

3.1.1 Rotación del Personal

La rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución: se expresa en índices mensuales o anuales. (Castillo, 2006)

Los datos de rotación del personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de gestión de personal, aun en aquellas partes donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales. Bogotá ediciones (Castillo, 2006)

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo.

⁷Fuente:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_1_g/capitulo2.pdf



El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática: (Castillo, 2006)

$$I.R.P = \left(\frac{\frac{A+D}{2}}{PE} \right) \times 100$$

Dónde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

PE: Promedio de personas empleadas durante el periodo considerado

Para efectos del cálculo del índice de rotación del personal es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma. No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz. Se tendrá de esta manera dos índices de rotación global: uno que tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y el otro que presenta la rotación global, pues incluye también a las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución. (Castillo, 2006)

La empresa tendrá entonces un indicador de la magnitud de los retiros voluntarios, para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios. Mediante la entrevista de salida se puede identificar algunas de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el empleo. (Castillo, 2006)

A continuación se presenta el cálculo del índice de rotación del personal de producción:

**Cálculo del Índice de Rotación y Rotación Acumulada del personal de planta de la empresa Cerámica Andina C.A.**

MES	AÑO	TOTAL DE PERSONAL (EMPLEADOS)	INGRESOS (EMPLEADOS)	SALIDAS (EMPLEADOS)	PROMEDIO MENSUAL (EMPLEADOS)	FORMULA DE INDICE DE ROTACIÓN $I.R.P = (((A+D)/2)/PE) * 100$	ROTACIÓN ACUMULADA
JULIO	2013	277	9	6	277,0	2,7%	2,71%
AGOSTO	2013	282	6	7	279,5	2,3%	5,03%
SEPTIEMBRE	2013	282	6	5	282,0	2,0%	6,98%
OCTUBRE	2013	284	12	14	283,0	4,6%	11,58%
NOVIEMBRE	2013	282	9	5	283,0	2,5%	14,05%
DICIEMBRE	2013	284	3	14	283,0	3,0%	17,05%
ENERO	2014	276	17	9	280,0	4,6%	21,70%
FEBRERO	2014	287	14	13	281,5	4,8%	26,49%
MARZO	2014	289	13	6	288,0	3,3%	29,79%
ABRIL	2014	297	14	7	293,0	3,6%	33,38%
MAYO	2014	304	5	10	300,5	2,5%	35,87%
JUNIO	2014	299	11	10	301,5	3,5%	39,35%

Tabla 13.- Cálculo del Índice de Rotación del personal de planta (Fuente: Cerámica Andina C.A).*Realizado por la Autora*



La rotación del personal de producción de la empresa Cerámica Andina C.A es realmente alto debido a que investigaciones realizadas nos indica que la rotación mensual del personal en una empresa es máximo hasta un 1.7% a 1.9%⁸ y anualmente es 8% a 10%⁹. El departamento de Recursos Humanos de la empresa C.A nos indica que las razones de estas salidas se han dado por, Renuncias voluntarias, Abandonos, Desahucio y enfermedad.

⁸<http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a2.shtml#ixzz2pgSN5si3>

⁹www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/CERAMICA.pdf



3.1.2 Estructura del modelo de Investigación

Para el presente estudio de clima laboral en la empresa C.A., el modelo de investigación se considerara según los elementos más importantes que necesitan ser analizadas en el entorno laboral de los empleados. Por investigaciones antes mencionadas podemos decir que cada organización tiene su propio clima laboral debido a que manejan varios factores y una cultura organizacional diferente.

Tomando en consideración las definiciones de cada una de las dimensiones, características y la prueba piloto que se efectuó, para el modelo de investigación tendremos presente las siguientes variables:

- Relaciones Laborales
- Liderazgo (Jefes o Supervisores)
- Estructura – Establecimiento de Objetivos
- Seguridad y ambiente de trabajo
- Responsabilidad o Autonomía
- Comunicación
- Recompensa – Sistema de Remuneración
- Motivación y desarrollo
- Formación y Desarrollo

3.2 Método para el Análisis de Clima Laboral

De acuerdo a las dimensiones que vamos a evaluar y a las características de la empresa, el método para el análisis de clima laboral será una encuesta que se aplicara a toda la población de producción estadísticamente hablando (295 personas), con la finalidad de poder analizar todos los factores que se encuentran afectando al entorno laboral de la empresa C.A.



3.2.1 Elaboración y Aplicación de encuestas

Para la elaboración de la encuesta se ha considerado analizar factores como Relaciones laborales, Liderazgo, Estructura, Seguridad, Responsabilidad, Comunicación, Recompensa, Motivación, Formación y Desarrollo, los cuales nos ayudaran a encontrar los elementos que están afectando al clima laboral de la empresa C.A. Al elaborar las encuestas se tomaron en cuenta las investigaciones realizadas de clima laboral en otras empresas y se ajustó las preguntas según las necesidades de Cerámica Andina C.A.

Es importante mencionar que para la aplicación de las encuestas se realizó 2 estudios piloto, para evaluar la confiabilidad y validez del análisis a nivel general en el campo de producción.

Para el primer estudio piloto¹⁰ se calculó la muestra de la población en base a los siguientes datos:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Tabla de valores	
N	299
σ	0,5
Z con 95% del Nivel de confianza	1,96
e	0,05

σ^2	0,25
Z^2	3,84
e^2	0,0025

$$n = \frac{((299)(0,25)(3,84))}{(299-1)0,0025 + ((0,25)(3,84))} = 168,38$$

¹⁰ Encuestas aplicadas en junio del 2014 para evaluar la confiabilidad y validez del análisis (Empresa Cerámica Andina C.A).



Con el resultado que se obtuvo se procedió a encuestar a una muestra del 57% de la población, al ser analizadas las encuestas se encontró el problema del enunciado de algunas preguntas con palabras muy técnicas, luego de ser reestructurar las preguntas se procedió a realizar una segunda prueba piloto¹¹.

Con la formula estadística y los siguientes datos se dará a conocer la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Tabla de valores	
N	299
σ	0,5
Z con 50% del Nivel de confianza	0,68
e	0,08

σ^2	0,25
Z^2	0,46
e^2	0,0064

$$n = \frac{((299)(0,25)(0,46))}{(299-1)0,0064 + ((0,25)(0,46))} = 17,09$$

Se obtuvo una muestra del 7% de la población, se aplicó las encuestas y el resultado de este análisis fue óptimo, se procedió a encuestar al 100%¹² de la población.

3.2.2 Procedimiento de clasificación de datos

Para la clasificación de datos se agrupó a cada una de las preguntas en sus dimensiones correspondientes, la encuesta consta de

¹¹Encuestas aplicadas en junio del 2014 para evaluar la confiabilidad y validez del análisis (Empresa Cerámica Andina C.A).

¹² Estas encuestas se realizaron el mes de Julio del 2014. (Número de personas 295)



39 preguntas a las cuales se les designo un código para diferenciarlas. A continuación presentamos las preguntas:

RELACIONES LABORALES										
1,1	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?									
1,2	¿Sus compañeros le brindaron ayuda en los primeros días de ingreso a la empresa?									
1,3	¿El grupo de su trabajo le hace sentir incomodo?									
1,4	¿Siente que trabaja en equipo y existe colaboración de todos?									
LIDERAZGO										
2,1	¿La comunicación con su jefe o supervisores es satisfactoria?									
2,2	¿Considera que su jefe o supervisor crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?									
2,3	¿Considera que el nivel de exigencia por parte de su jefe o supervisor es adecuado?									
2,4	¿Considera que su jefe o supervisor es justo con sus decisiones?									
ESTRUCTURA										
3,1	¿Conoce bien sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo?									
3,2	¿Considera que sus actividades estan bien organizadas?									
3,3	¿En su sección ingresa y sale personal con mucha frecuencia?									



SEGURIDA Y AMBIENTE DE TRABAJO	
4,1	¿Existe un departamento de Seguridad Industrial en la empresa?
4,2	¿El departamento de seguridad muestra interés por su bienestar?
4,3	¿Se realizan charlas sobre Seguridad Industrial?
4,4	¿Conoce los riesgos de trabajo que existe en su puesto?
4,5	¿Utiliza los equipos de protección que el departamento de seguridad pone a su disposición?
4,6	¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?
4,7	¿Tolera usted el nivel de ruido de su área de trabajo?
4,8	¿Tiene espacio físico suficiente para desempeñar su labor?
4,9	¿Las áreas como los baños y casilleros que son de uso diario se encuentran en óptimas condiciones?

RESPONSABILIDAD	
5,1	¿En una toma de decisión importante consulta usted a su jefe o supervisor inmediato?
5,2	¿Realiza su tarea teniendo en cuenta la importancia para otras secciones?
5,3	¿Toma usted ciertas decisiones relacionadas con las actividades diarias?

COMUNICACIÓN	
6,1	¿La comunicación entre sus compañeros es clara, cordial, respetuosa y oportuna?
6,2	¿La comunicación con las órdenes que usted recibe es clara, concisa y a tiempo para ejecutar?
6,3	¿Ud. recibe capacitaciones por lo menos una vez al año a cerca de sus actividades?
6,4	¿Sus jefes y demás supervisores escuchan sus ideas y comentarios?
6,5	¿Cree que es importante su opinión en su puesto de trabajo?



RECOMPENSA	
7,1	¿Considera que su trabajo está bien pagado?
7,2	¿Le pagan a tiempo su sueldo?
7,3	¿Tiene algún otro beneficio aparte de su sueldo en la empresa?
7,4	¿Considera que su trabajo es útil para la empresa?
7,5	¿Le reconocen horas extras?

MOTIVACIÓN	
8,1	¿Le hacen sentir parte de la empresa y que esta contribuyendo para la misma?
8,2	¿Se siente satisfecho con su labor en la empresa?
8,3	¿Si existiera la oportunidad de cambiarse de empresa a un puesto similar por el mismo sueldo se cambiaría?

FORMACIÓN Y DESARROLLO	
9,1	¿La empresa le brinda capacitaciones, charlas o cursos adecuadas para su puesto?
9,2	¿Cuándo ingresó a su puesto de trabajo recibió una charla explicativa enfocada a su cargo y a la empresa en general?
9,3	¿En la empresa se desarrollan programas de bienestar para el empleado y trabajadores?

Estas son las preguntas que se aplicaron en las encuestas según las dimensiones, pero el formato de la encuesta se podrá apreciar en el Anexo 2: Formato de encuesta.

3.2.3 Análisis de datos obtenidos

Las encuestas estaban programadas para ser aplicadas a todo el personal de la empresa (295 personas), pero de este total 3 personas de las secciones de Formación de tazas, Formación de platos y de Tampografía y esmaltación de platos se encontraban en vacaciones, 3 personas de la sección de Formación de platos y Hornos se encontraban con permiso de enfermedad, 1 persona de la sección de Formación de platos se encontraban con permiso de maternidad, y 2 personas de Clasificación de tazas no colaboraron con la encuesta. Entonces se



aplicaron las encuestas a un total de 286 personas de la planta de producción de la empresa Cerámica Andina C.A.

3.2.3.1 Tabulación de los datos obtenidos.

Para la tabulación de la información obtenida por la encuesta aplicada se utilizó una hoja electrónica de Excel y se le asignó una puntuación a las preguntas de la siguiente manera:

ÍTEMS	PUNTAJE
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

Tabla 14.- Puntuación de las preguntas

Existen algunas preguntas que para obtener un resultado óptimo se consideró invertir el puntaje.

3.2.3.2 Análisis de las encuestas

En la empresa C.A existe 18 secciones las cuales tendrán sus propios microclimas que al final nos darán un puntaje global.

Empezamos analizando las primeras preguntas de la encuesta:

Tipo de sexo.

MACULINO	55,89%
FEMENINO	44,11%

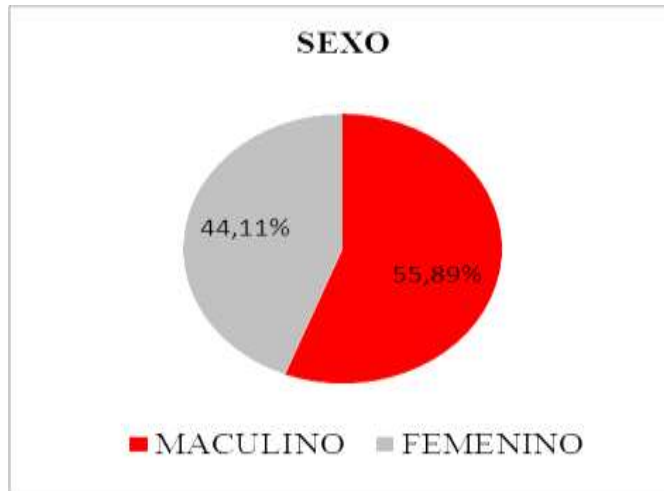


Gráfico 4.- Tipo de Sexo.

Realizado por la Autora

Según la información obtenida por la encuesta, el 55.89% de la población corresponde a hombres y el 44.11% pertenece a mujeres.

A continuación presentaremos en que secciones existe la mayoría de personal femenino y masculino.



Porcentaje de personal masculino por sección

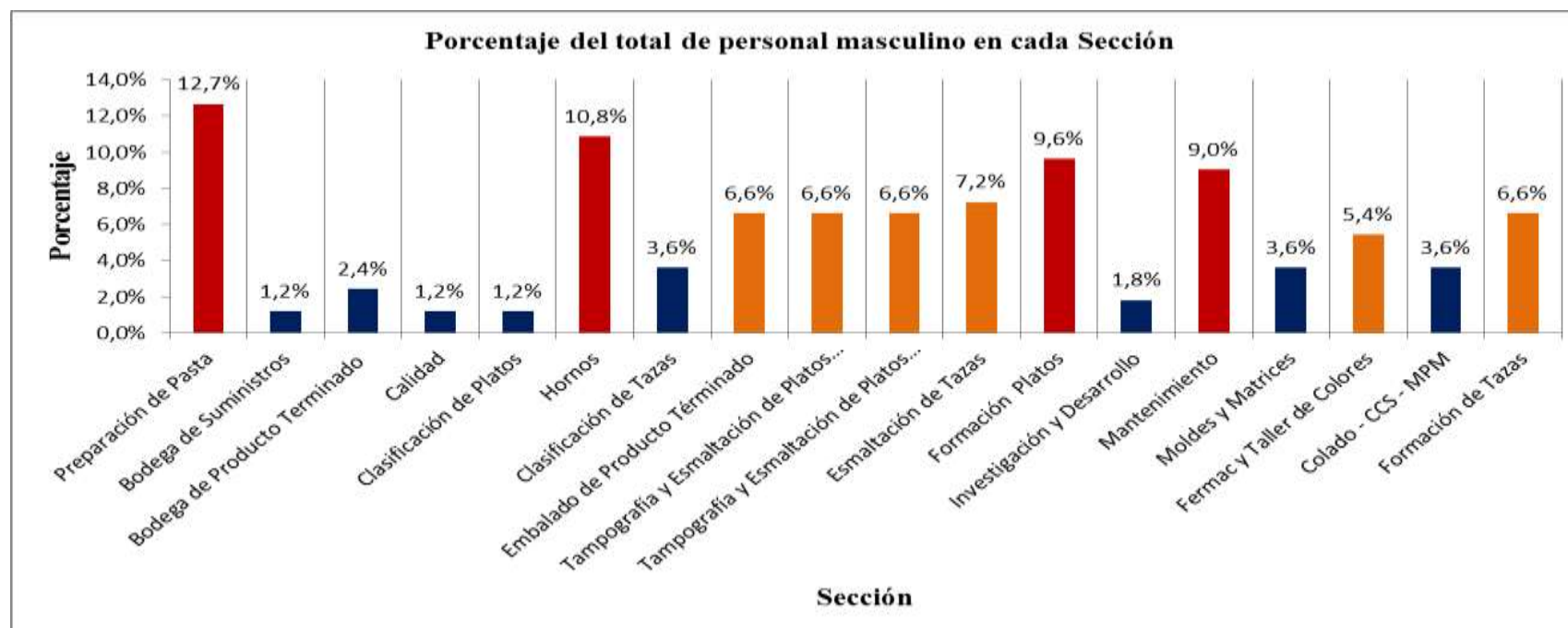


Gráfico 5.- Porcentaje de personal masculino por sección.

Realizado por la Autora



De acuerdo a la gráfica se observa que la mayoría de personal masculino se encuentran en las secciones de Preparación de pasta con un 12.7% que es el porcentaje mayor, seguido por la sección de Hornos con un 10.8%, Formación de platos con 9.6% y mantenimiento con un 9%.

Porcentaje de personal femenino por sección.

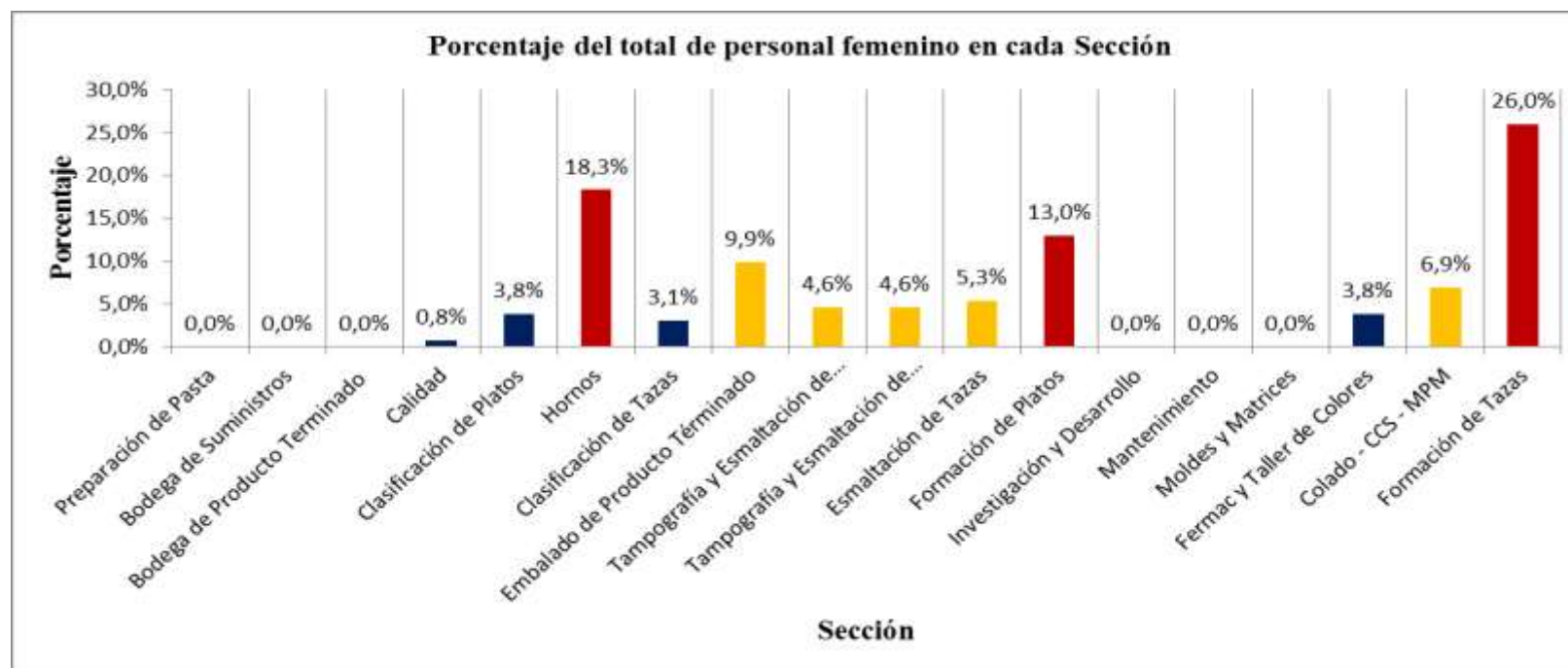


Gráfico 6.- Porcentaje de personal femenino por sección.
Realizado por la Autora.



Los datos presentados en esta grafica indican que la mayoría de personal femenino se encuentra en la sección de Formación de tazas con un 26% que es el porcentaje mayor, seguido por la sección de hornos 18.3% y formación de platos con un 13%

¿Cuánto tiempo labora en la empresa Cerámica Andina C.A?

Menos de 1 año	60	20,98%
De 1 a 2 años	57	19,93%
De 3 a 4 años	44	15,38%
De 5 en adelante	125	43,71%
TOTAL	286	100,00%

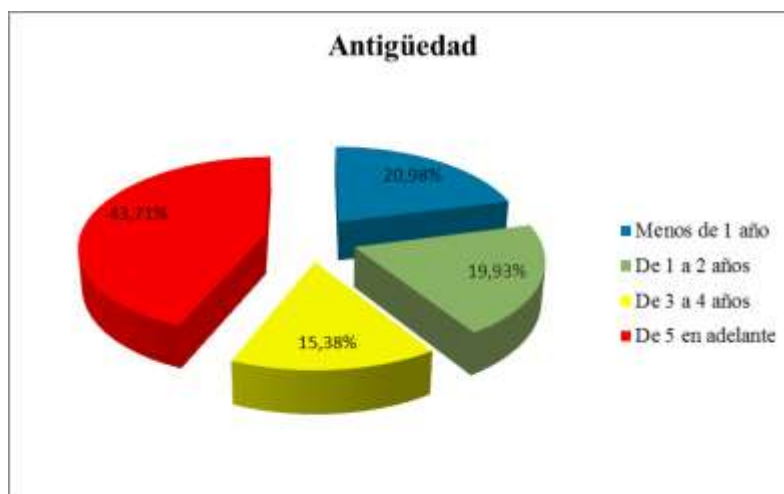


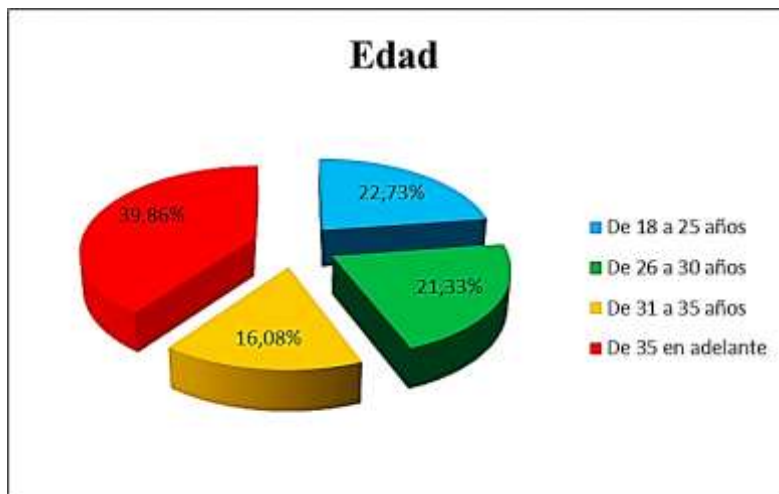
Gráfico 7.- Porcentaje deAntigüedad

Realizado por la Autora

Los resultados de la grafica nos indica que el 43.71% de las personas se encuentran laborando en la empresa de 5 años en adelante, el 20.98% se encuentran laborando menos de un año, el 19.93% de uno a dos años y el 15.38% de 3 a 4 años.

**¿En qué rango de edad se encuentra?**

De 18 a 25 años	65	22,73%
De 26 a 30 años	61	21,33%
De 31 a 35 años	46	16,08%
De 35 en adelante	114	39,86%
TOTAL	286	100,00%

**Gráfico 8.- Porcentaje de Edad***Realizado por la Autora*

Se puede apreciar en la gráfica que el 39.86% de las personas tiene de 35 años en adelante, el 22.73% tienen de 18 a 25 años, el 21.33% tiene de 26 a 30 años y el 16.08% tienen de 31 a 35 años.

Señalar su nivel de Instrucción.

Primaria	94	32,87%
Secundaria	166	58,04%
Tecnología	8	2,80%
Superior	18	6,29%
TOTAL	286	100,00%



Gráfico 9.- Porcentaje de Nivel de Instrucción
Realizado por la Autora

De acuerdo a los datos obtenidos, el 58.04% cuentan con un nivel de instrucción medio, el 32.87% con un nivel de instrucción primario, el 6.29% cuenta con un nivel de instrucción superior y el 2.80% cuenta con un nivel de instrucción tecnológica.



Continuamos analizando la situación de clima laboral en la Tabla 17.

DIMENSIÓN	SECCIÓN																		Total Promedio de Dimensiones
	Preparación de Pasta	Bodega de Suministros	Mantenimiento	Hornos	Clasificación de Tazas	Formación de Platos	Laboratorio	Formación de Tazas	Calidad	Moldes y Matrices	Colado CCS	Fermac y Taller de Colores	Esmaltación de Sólidos	Bodega de Producto Terminado	Clasificación de Platos	Embalado	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	
Relaciones Laborales	3,90	4,00	3,84	3,65	3,50	3,54	4,00	3,17	4,22	4,61	4,07	3,60	4,02	3,92	3,62	3,72	3,84	4,17	3,85
Liderazgo	3,86	4,33	2,83	3,80	3,73	3,17	3,67	3,65	4,56	4,61	4,36	3,81	3,84	4,33	3,71	3,77	3,37	4,56	3,89
Estructura	4,31	3,67	3,47	3,55	4,17	3,96	3,67	3,80	3,67	4,33	4,43	4,40	3,75	3,33	3,76	3,48	3,41	3,75	3,83
Seguridad Industrial	3,59	2,70	3,56	3,22	3,65	2,90	3,20	3,14	4,20	4,07	3,86	3,54	3,44	3,85	3,80	3,57	3,42	3,44	3,51
Responsabilidad	3,90	4,00	4,44	4,21	4,33	3,58	3,83	3,93	4,56	4,17	4,21	4,10	4,11	4,33	3,86	4,23	4,10	4,21	4,12
Comunicación	3,18	4,00	3,70	3,36	3,56	3,21	2,58	3,39	4,50	3,58	4,04	3,86	3,97	4,38	4,07	4,11	3,24	4,50	3,73
Recompensa	3,28	3,75	3,27	3,57	3,16	3,40	2,63	3,48	3,42	3,58	3,68	3,57	3,34	3,88	3,57	3,47	2,90	3,56	3,42
Motivación	3,94	4,50	4,20	4,38	4,63	4,32	4,50	4,38	3,67	4,83	4,29	3,93	4,05	3,50	3,43	3,65	3,88	4,31	4,13
Formación y Desarrollo	2,83	2,00	3,00	2,43	3,13	2,16	1,50	2,25	1,33	2,83	3,43	2,86	2,37	2,00	2,43	1,74	1,71	1,69	2,32
Promedio Total	3,64	3,66	3,59	3,57	3,76	3,37	3,28	3,46	3,79	4,07	4,04	3,74	3,66	3,72	3,58	3,53	3,32	3,80	3,64
Simbología																			
Alerta Mínima																			
Alerta Media																			
Alerta Máxima																			

Tabla 15.- Resultado de las Encuestas del clima laboral del personal de producción de la Empresa Cerámica Andina C.A.
Realizado por la Autora

A continuación vamos analizar los promedios generales de cada una de las dimensiones.

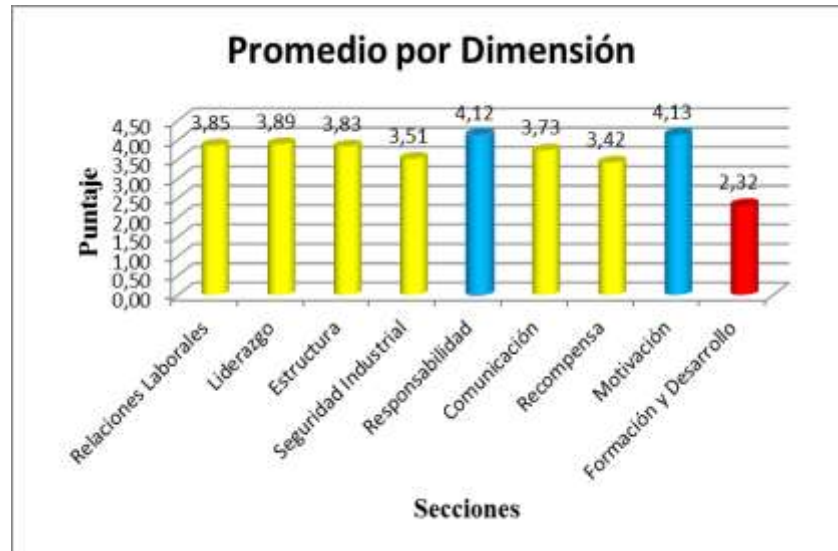


Gráfico 10.- Promedios por dimensión
Realizado por la Autora

Como se observa en la gráfica las dimensiones con menor puntaje de promedio son de Formación y Desarrollo con 2.32, Recompensa con 3.42 y Seguridad Industrial con 3.51 sobre 5.

A continuación se analizara los promedios generales de cada sección.

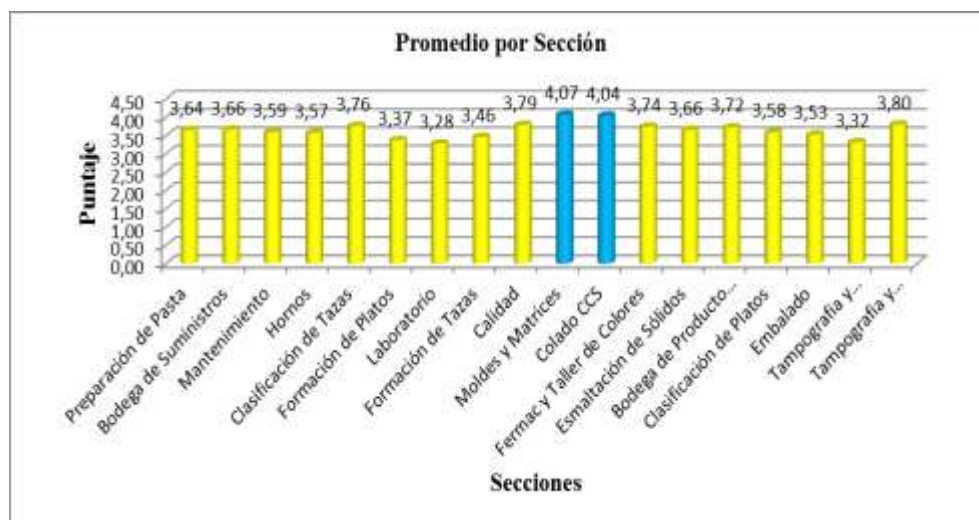


Gráfico 11.- Promedios por Sección.
Realizado por la Autora

De acuerdo a los datos obtenidos en la grafica se observa que las secciones con menor puntaje son: 3.28/5 de la sección de Laboratorio, 3.32/5 de la sección de Tampografía y esmaltación de platos (turno 2), 3.37/5 de la sección de Formación de platos, 3.46/5 Formación de tazas.

3.2.3.3 Análisis de los resultados de los microclimas

Iniciamos con la sección de preparación de pasta se encuestó a un total de 18 personas.

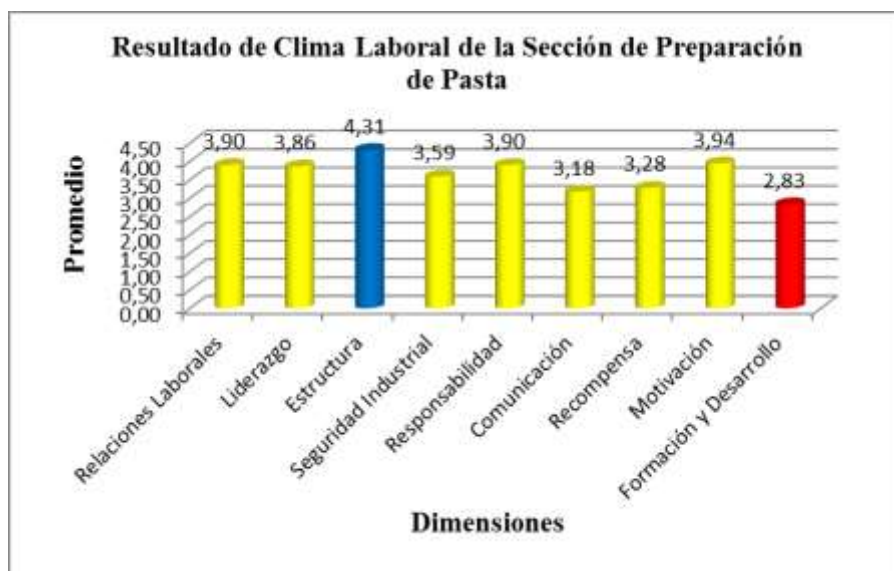


Gráfico 12.- Promedios de las dimensiones de la sección de Preparación de Pasta.
Realizado por la Autora

En la gráfica 15 se aprecia que en esta sección el menor puntaje es de 2.83/5 que pertenece a la dimensión de Formación y desarrollo seguida por la dimensión de comunicación que tiene un valor de 3.18/5.

En la sección de Bodega de Suministros se encuestó a dos personas.

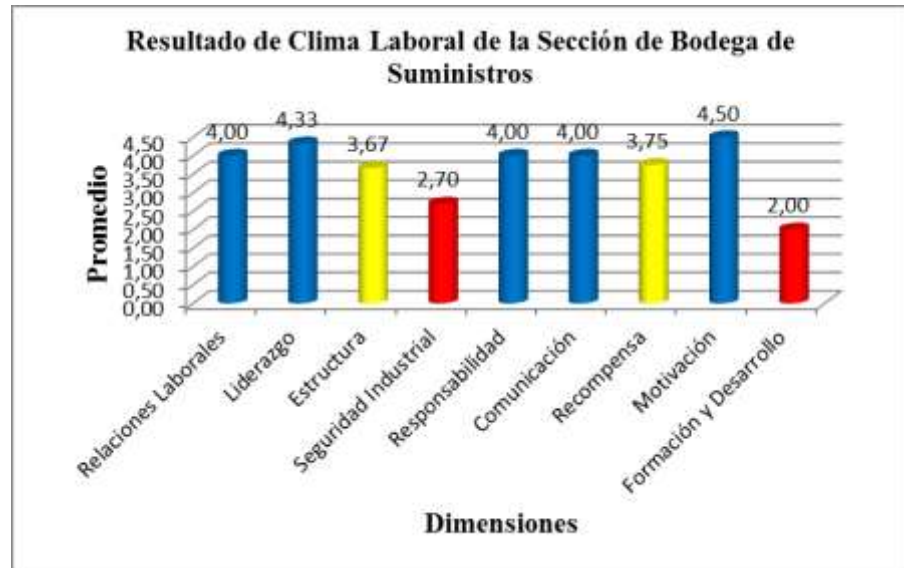


Gráfico 13.- Promedios de las dimensiones de la sección de Bodega de Suministros.

Realizado por la Autora

Al observar la gráfica se aprecia que la dimensiones con menor puntaje son: Formación y desarrollo 2/5, y Seguridad Industrial 2.70/5.

En la sección de mantenimiento se encuesta a un total de 16 personas.



Gráfico 14.- Promedios de las dimensiones de la sección de Mantenimiento

Realizado por la Autora



De acuerdo a la gráfica 17 se observa que los puntajes menores pertenecen a las dimensiones de Liderazgo 2.83/5, Formación y desarrollo con 3/5 y Recompensa con 3.27/5.

Las encuestas en la sección de Hornos se aplicaron a un total de 40 personas.

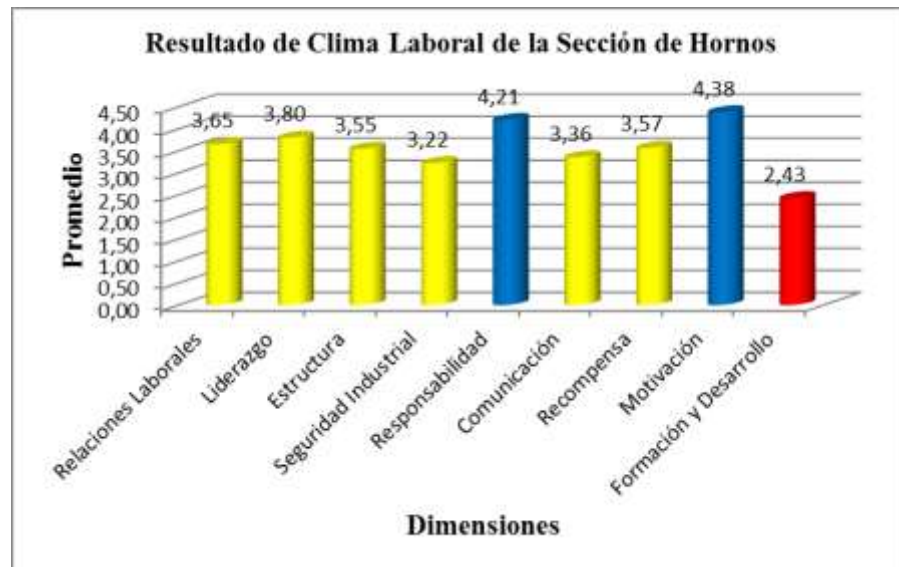


Gráfico 15.- Promedios de las dimensiones de la sección de Hornos
Realizado por la Autora

De acuerdo a los resultados presentes en la gráfica 18 de la sección de Hornos los puntajes menores son: Formación y Desarrollo 2.43/5 y Seguridad Industrial 3.22/5.

En la sección de Clasificación de tazas se encuestó a 8 personas.

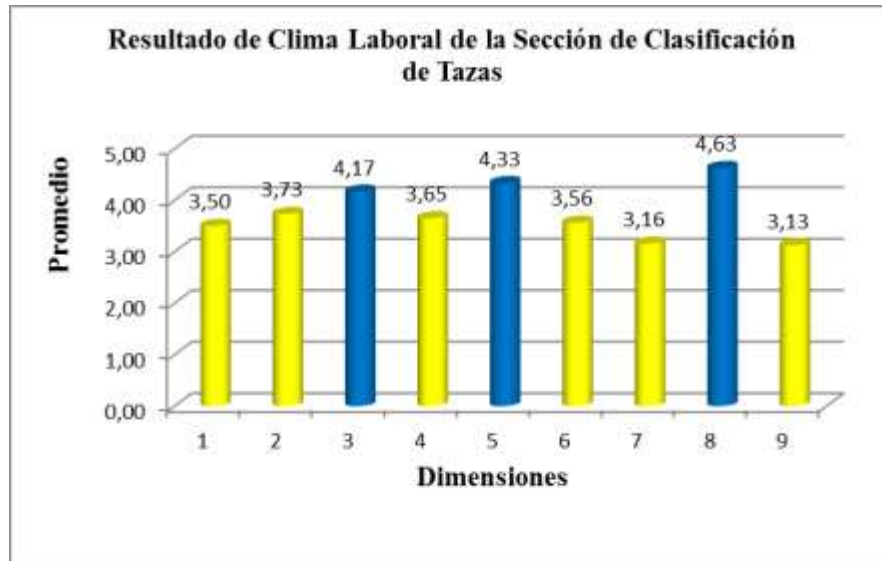


Gráfico 16.- Promedios de las dimensiones de la sección de Clasificación de tazas
Realizado por la Autora

En está sección los resultados desfavorables que se obtuvo son de las dimensiones de Formación y desarrollo 3.13/5 y Recompensa 3.16/5.

Sección de Formación de platos se encuesta a un total de 32 personas.

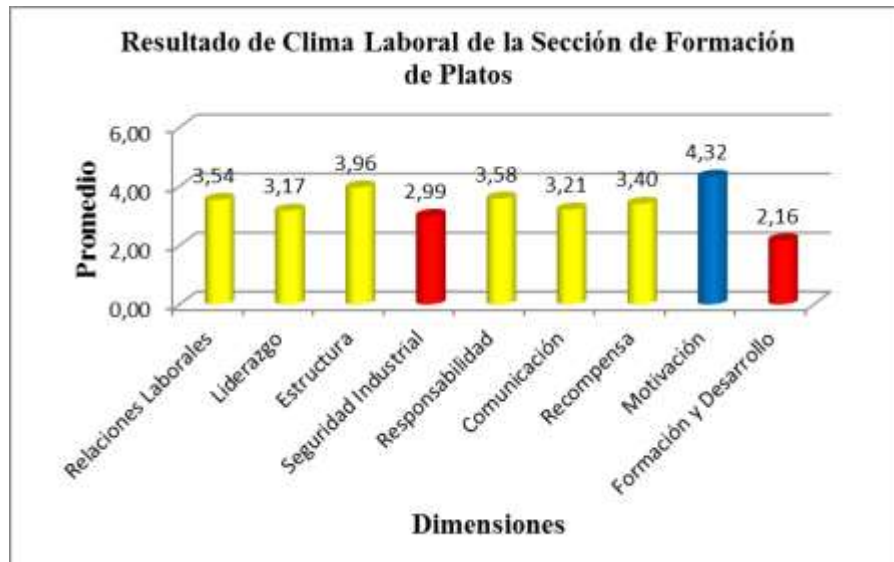
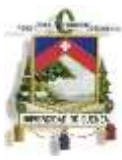


Gráfico 17.- Promedios de las dimensiones de la sección de Formación de Platos
Realizado por la Autora



Las dimensiones con menor puntaje de esta sección son: Formación y desarrollo 2.16/5, Seguridad Industrial 2.99/5, Liderazgo 3.17/5 y Comunicación 3.21/5.

Sección de Laboratorio se encuestó a 2 personas.

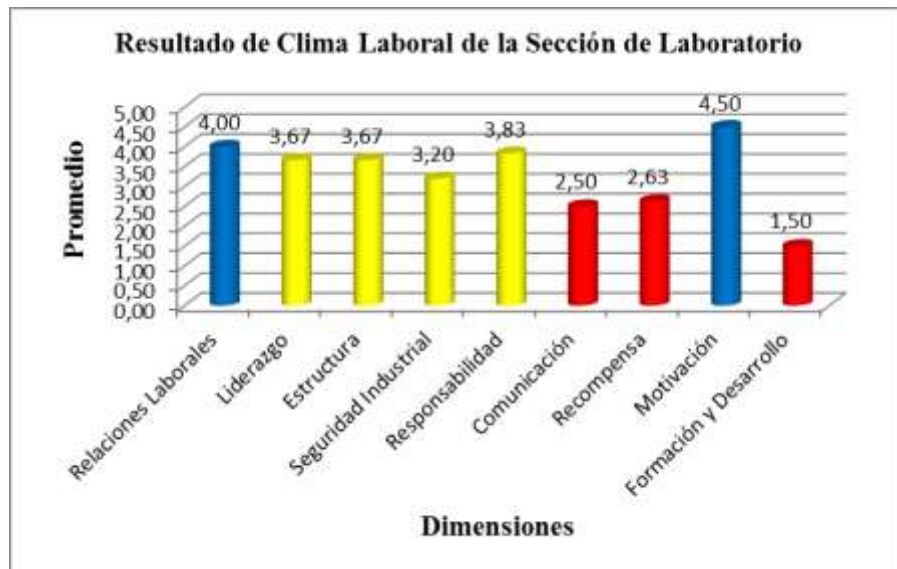


Gráfico 18.- Promedios de las dimensiones de la sección de Laboratorio
Realizado por la Autora

Al analizar la gráfica de esta dimensión se observa que los puntajes desfavorables son de las dimensiones de: Formación y desarrollo 1.50/5, Comunicación 2.50/5, Recompensa 2.63/5 y Seguridad Industrial 3.20/5.

En la sección de Formación de tazas se encuestaron a 42 personas.

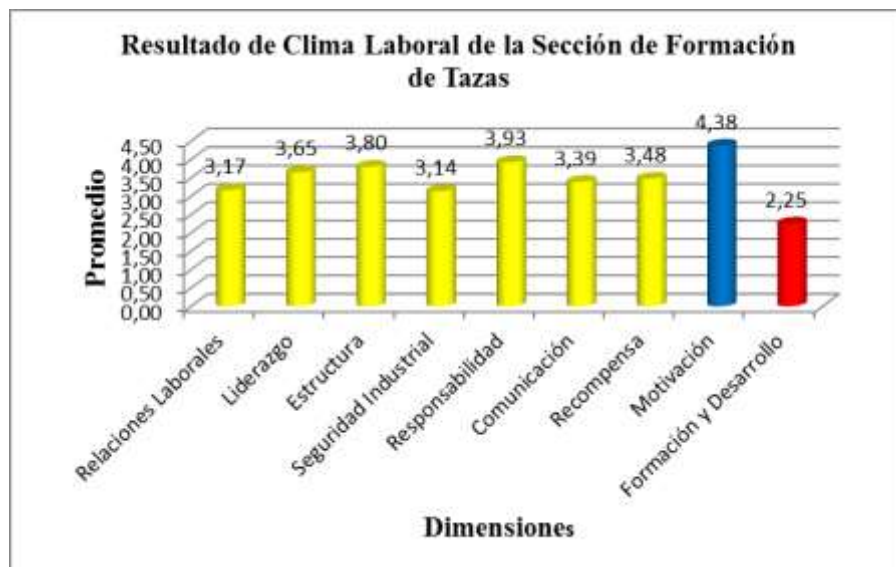


Gráfico 19.- Promedios de las dimensiones de la sección de Formación de tazas
Realizado por la Autora

El grafico anterior indica que los puntajes desfavorables de esta dimensión son: Formación y desarrollo 2.25/5, Seguridad Industrial 3.14/5 y Relaciones Laborales 3.17/5.

Sección de Calidad se encuestaron a 3 personas.

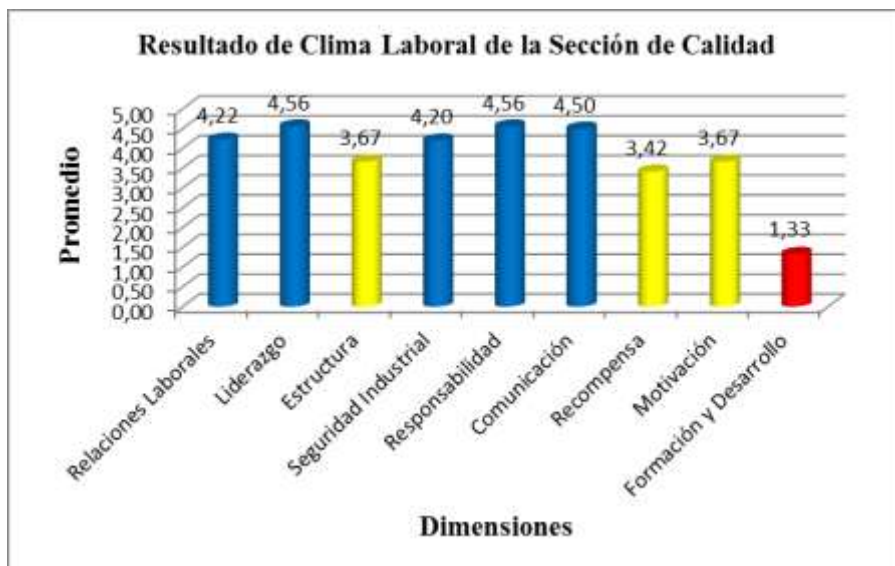


Gráfico 20.- Promedios de las dimensiones de la sección de Calidad
Realizado por la Autora

Los resultados de la gráfica de la sección de Calidad indican que el puntaje menor es de la dimensión de Formación y desarrollo con 1.33/5.

De la sección de Moldes y Matrices se encuestaron a 6 personas.

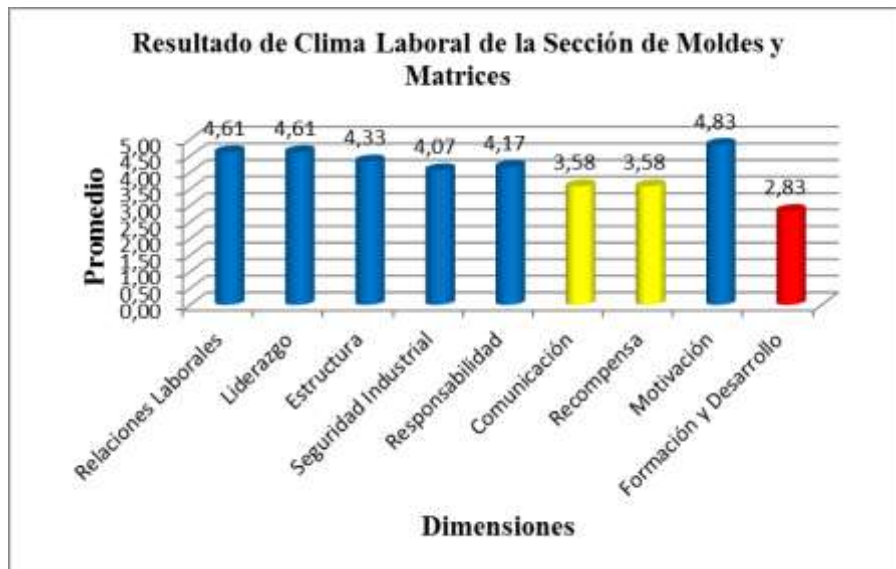


Gráfico 21.- Promedios de las dimensiones de la sección de Moldes y Matrices
Realizado por la Autora

El único valor desfavorable que presenta esta sección es de Formación y Desarrollo con 2.83/5, realmente de acuerdo a los datos que se puede apreciar en la gráfica 3.21 podemos decir que es una de las secciones que presenta un ambiente laboral favorable.

Sección de Colado CCS se encuestaron a 15 personas.



Gráfico 22.- Promedios de las dimensiones de la sección de Colado CCS
Realizado por la Autora

En la gráfica 25 se observa que en la sección de Colado CCS el puntaje menor es de Formación y desarrollo con 3.43/5, también se confirma de acuerdo a los resultados de la gráfica, es otra de las secciones que tiene un ambiente favorable.

En la sección de Fermac y Taller de Colores se encuestaron a 14 personas.

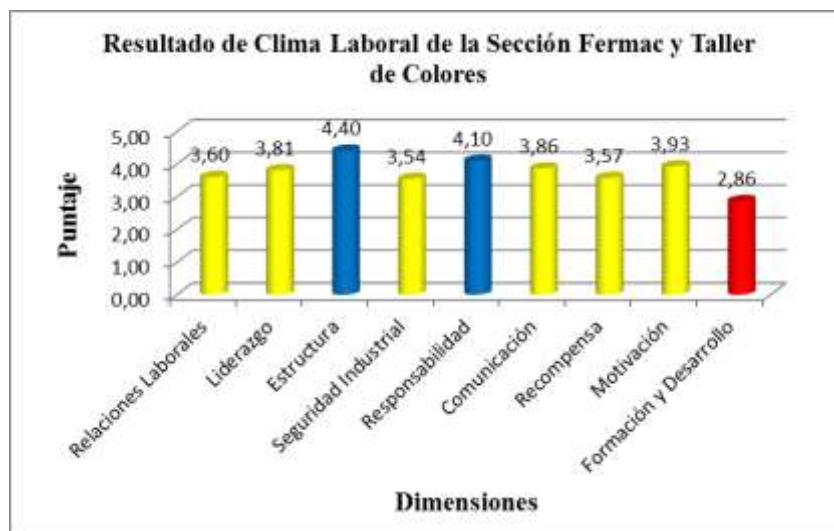


Gráfico 23.- Promedios de las dimensiones de la sección de Fermac y Taller de Colores
Realizado por la Autor



Al observar la gráfica 26 el menor puntaje es de la dimensión de Formación y desarrollo 2.86/5 de la sección de Fermac y Taller de Colores.

De la sección de Esmaltación de Sólidos se encuestaron a 19 personas.

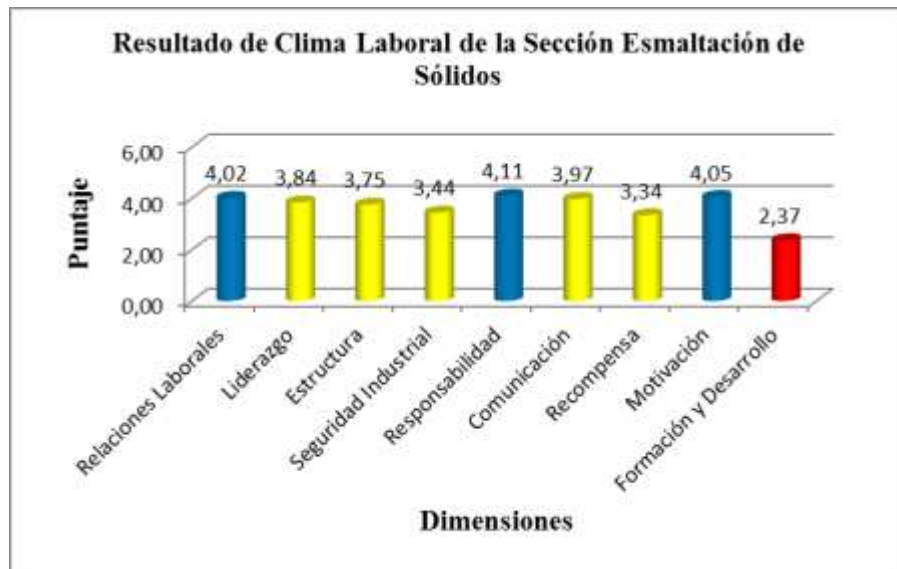


Gráfico 24.- Promedios de las dimensiones de la sección de Esmaltación de Sólidos
Realizado por la Autora

Al analizar los resultados del grafico 27 se identificó que el puntaje menor es de la dimensión, Formación y desarrollo 2.37/5.

En la sección de Bodega de producto terminado se encuesta a 4 personas

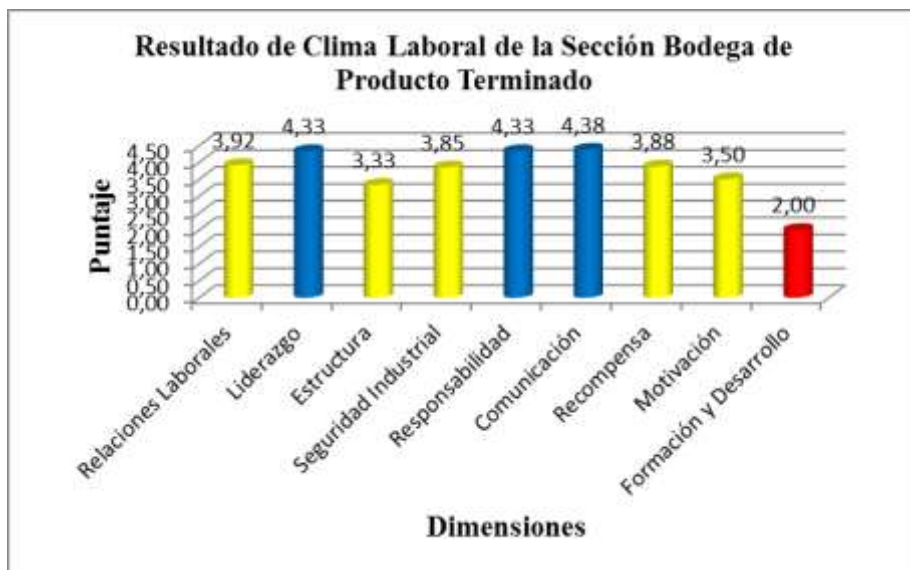


Gráfico 25.- Promedio de las dimensiones de la sección de Bodega de P.T.

Realizado por la Autora

La dimensión con menor puntaje es de Formación y desarrollo 2.00/5, de la sección de Bodega de producto terminado.

De la sección de Clasificación de platos se encuestaron a 8 personas.

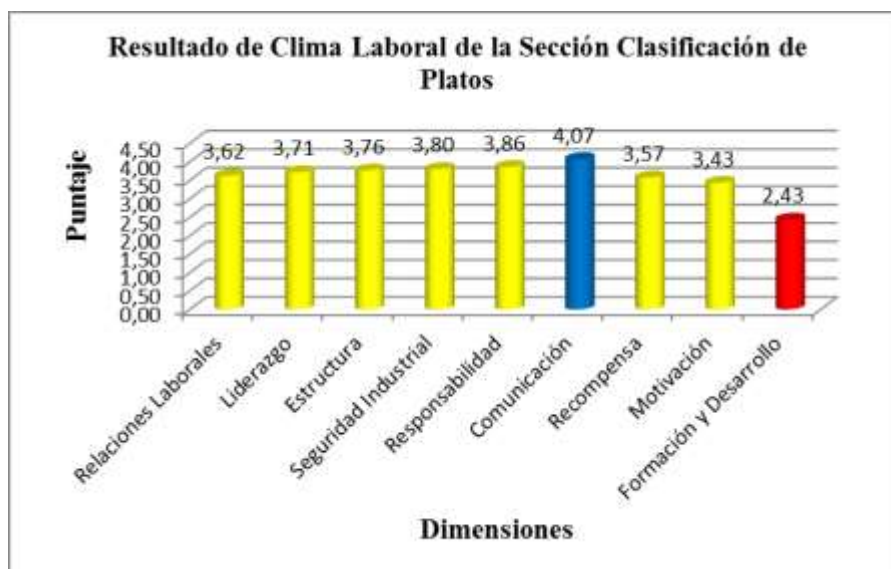
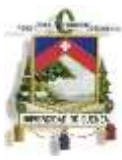


Gráfico 26.- Promedio de las dimensiones de la sección de Clasificación de platos

Realizado por la Autora



El valor desfavorable en la sección de Clasificación de platos es en la dimensión de Formación y desarrollo con 2.43/5.

Sección de Embalado se encuestó a 24 personas.

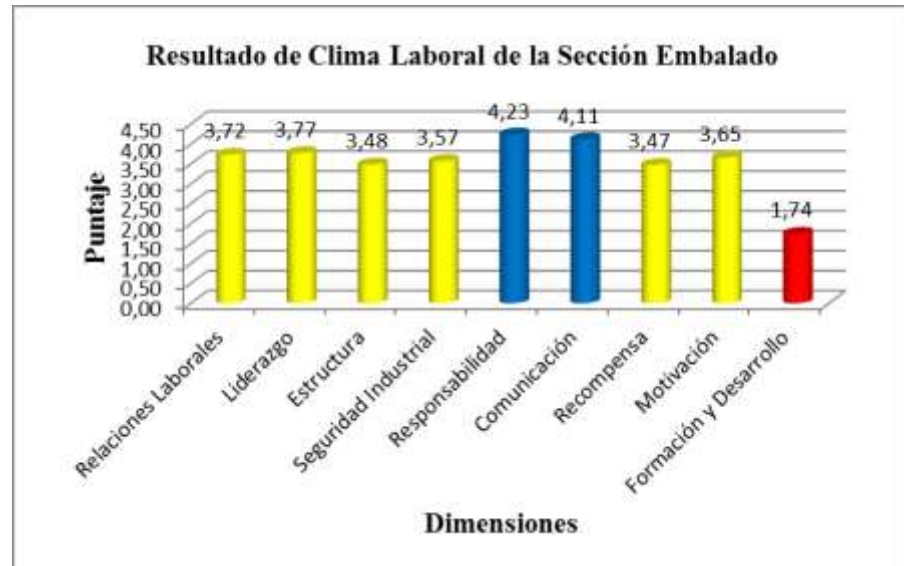


Gráfico 27.- Promedio de las dimensiones de la sección de Embalado

Realizado por la Autora

La grafica 30 se observa que en la sección de Embalado los promedios menores son 1.74/5 de la dimensión de Formación y desarrollo, 3.47/5 Recompensa y 3.48/5 Estructura.

De la sección de Tampografía y esmaltación de platos del tuno 1 se encuestó a 16 personas.

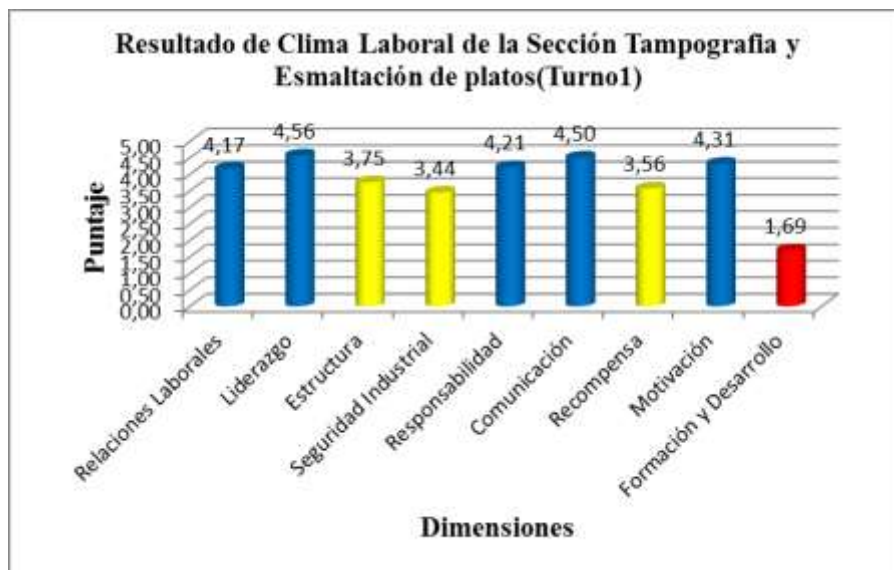


Gráfico 28.- Promedio de las dimensiones de la sección de Tampografía y esmaltación de platos.
Realizado por la Autora

De acuerdo a los resultados de la gráfica 31 las dimensiones con menor puntaje son: Formación y desarrollo 1.69/5 y 3.44/5 Seguridad industrial.

De la sección de Tampografía y esmaltación de platos del turno 2 se encuestó a 17 personas.

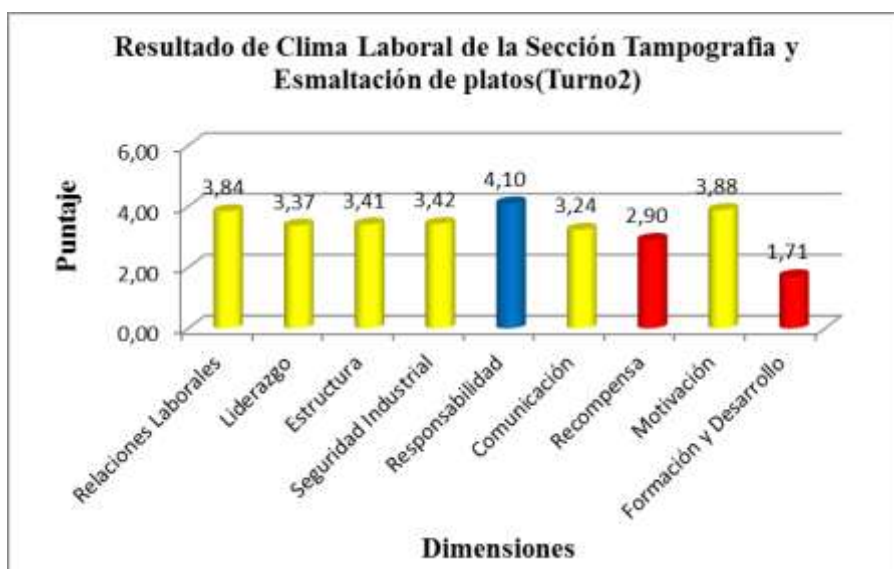
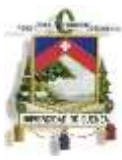


Gráfico 29.- Promedio de las dimensiones de la sección de Tampografía y esmaltación de platos.
Realizado por la Autora



De acuerdo a la gráfica 32 se puede apreciar que las dimensiones con menor puntaje son: Formación y desarrollo 1.71/5, Recompensa 2.90, 3.24/5 Comunicación, 3.41/5 Estructura y 3.42/5 Seguridad industrial.

3.2.3.4 Análisis de preguntas con menor puntaje

A continuación daremos a conocer los resultados de algunas preguntas que tienen un menor puntaje que las anteriores y existe algunas preguntas que son de opción.

1.3 ¿El grupo de su trabajo le sentir incomodo?

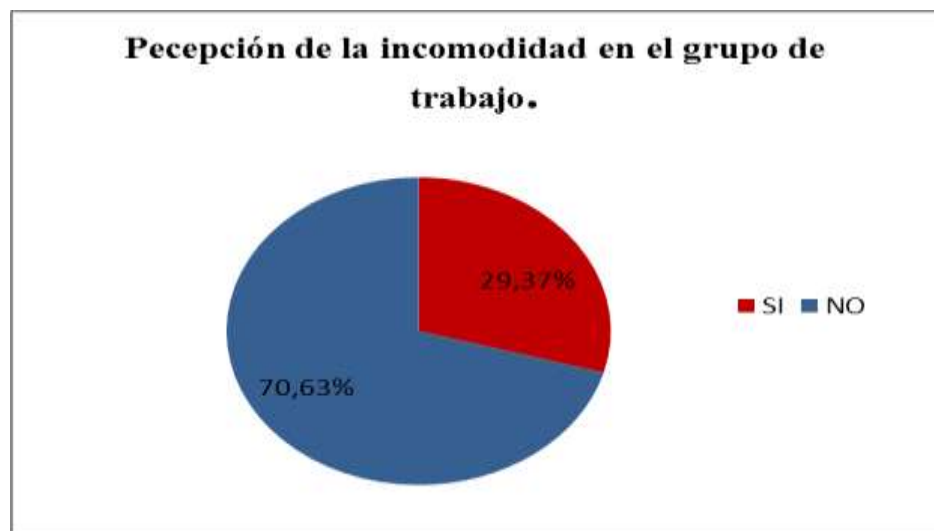


Gráfico 30.- Porcentaje de la Incomodidad en el grupo de trabajo.

Realizado por la Autora

De acuerdo a la gráfica 33 se observa que un 70.63% que equivale a un total de 202 personas, NO perciben un trato incomodo por parte de su grupo de trabajo, mientras que el 29.37% que da un total de 84 personas dicen lo contrario, a continuación daremos a conocer las razones de la incomodidad:



Gráfico 31.- Razón de la incomodidad por parte del grupo de trabajo.

Realizado por la Autora

Del total de las 84 personas que sienten un trato incomodo por parte de su grupo de trabajo, las 77 personas que representa el 91.67% dice, porque no hay un ambiente de compañerismo, el 4.76% que son 4 personas respondió que perciben este trato porque se incorporaron recientemente a la empresa y el 3.57% que son 3 personas indican que son personas individualistas.

2.1 ¿La comunicación con su jefe o supervisores es satisfactoria?

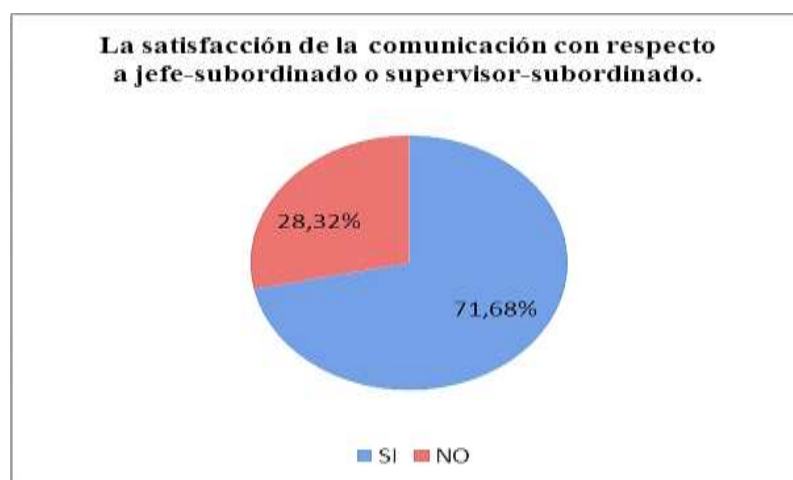


Gráfico 32.- Porcentaje de Satisfacción con respecto a la comunicación.

Realizado por la Autora



El 71.68% que son 205 personas indican que la comunicación con sus jefes o supervisores es satisfactoria, mientras que el 28.32% que dan un total de 81 personas respondieron lo contrario, las razones de esta insatisfacción en la comunicación las daremos a conocer a continuación:

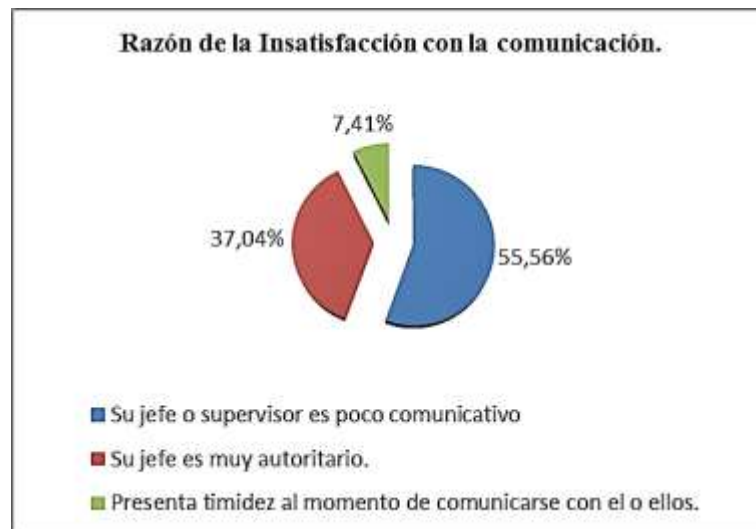


Gráfico 33.- Razón de la insatisfacción con la comunicación.
Realizado por la Autora

De las 81 personas que existe una insatisfacción con la comunicación, el 55.56% que son 45 dicen, porque sus jefes o supervisores son poco comunicativos, 30 personas que representan el 37.04% revelan porque sus jefes o supervisores son muy autoritarios y el 7.41% que son 6 personas explican, porque presentan timidez al momento de comunicarse con ellos.



4.1 ¿Existe un departamento de Seguridad Industrial en la empresa?



Gráfico 34.- Conocimiento acerca de la existencia del departamento de S.I.
Realizado por la Autora

El gráfico 37 indica que el 85.31% que son 244 personas tiene conocimiento acerca de la existencia del departamento de S.I. y las 42 personas que representa el 14.69% comentan lo contrario.

4.2 ¿El departamento de Seguridad Industrial muestra interés por su bienestar?

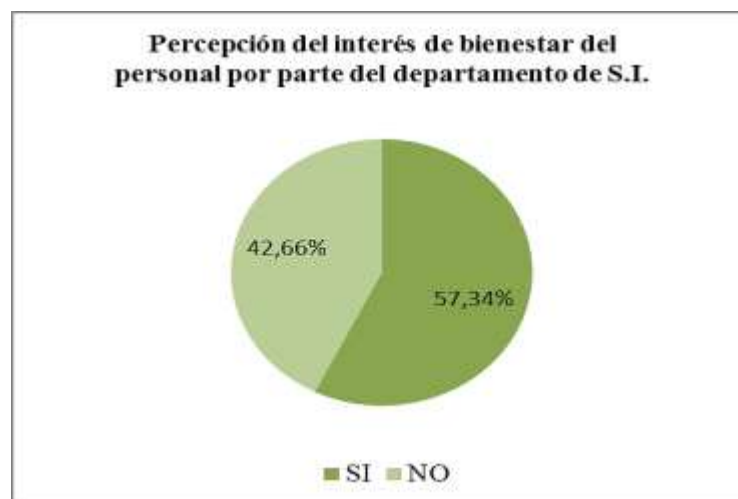


Gráfico 35.- Porcentaje de la percepción del interés del bienestar personal por parte de S.I.
Realizado por el Autor



Al observar el grafico 38 el 57.34% que son 164 personas dicen que el departamento de S.I. si presente interés por el bienestar del personal, las 122 personas que representa el 42.66% indican lo contrario, a continuación se dará a conocer las razones del desinterés por parte del departamento de S.I.



Gráfico 36.- Porcentaje de la razón del desinterés de bienestar del personal por parte de S.I.
Realizado por la Autora

Del total de las 122 personas las 61 personas que representa el 50% dicen, que el departamento presenta desinterés por falta de personal, las 39 personas que representa el 31.97% indican que el departamento no dispone de presupuesto y el 18.03% que son 12 personas explican porque el jefe del departamento presenta poco interés por el bienestar del personal.



4.5 ¿Utiliza los equipos de protección que el departamento de Seguridad pone a su disposición?



Gráfico 37.- Porcentaje de utilización de los equipos de S.I.
Realizado por la Autora

Las 203 personas que representa el 70.98% dicen que SI utilizan los equipos de protección que el departamento pone a su disposición, y el 29.02% que son un total de 83 personas indican lo contrario, a continuación daremos a conocer las razones de la NO utilización de los equipos.



Gráfico 38.- Porcentaje de la razón por la que NO utilizan los equipos de S.I.
Realizado por la Autora



Las 43 personas que representa el 51.81% dicen que NO utilizan los equipos de S.I porque se sienten incomodos con ellos, el 31.33% que son 26 personas porque no son de su medida,y, el 16.87% que son 14 personas nos explicaron porque fueron utilizadas anteriormente.

4.7 ¿Tolera usted el nivel de ruido de su área de trabajo?

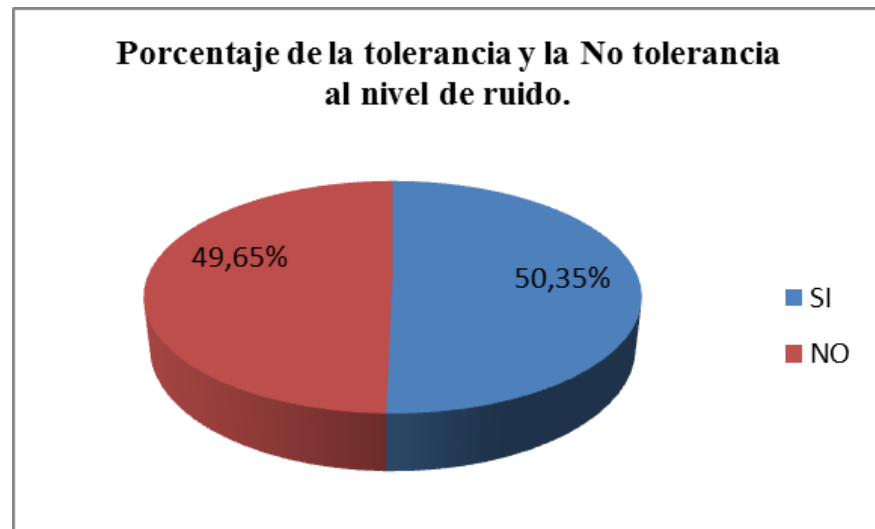


Gráfico 39.- Porcentaje de la tolerancia y la No tolerancia al nivel de ruido.
Realizado por la Autora

El 50.35% que son 144 personas que indican que SI toleran el nivel de ruido en su área de trabajo y el 49.65% (142 personas) expresan lo contrario, presentamos a continuación a las razones del porque NO toleran el ruido:



Gráfico 40.- Porcentaje de las razones de la NO tolerancia al ruido.

Realizado por el Autor

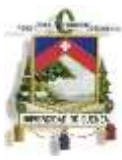
El 59.86% (85 personas) NO toleran el nivel de ruido por falta de equipos de protección, 36.62%(52 personas) explican por falta de mantenimiento de las máquinas y el 3.52%(5 personas) indican porque presentan alguna alteración en su salud auditiva.

6.1 ¿La comunicación entre sus compañeros es clara, cordial, respetuosa y oportuna?



Gráfico 41.- Porcentaje de comunicación entre compañeros

Realizado por la Autora



El 78.67% (225 personas) indican que la comunicación entre sus compañeros es buena, pero también existe el 21.33%(61 personas) que dicen lo contrario.

6.2 ¿La comunicación con las ordenes que usted recibe es clara, concisa y a tiempo para ejecutar?



Gráfico 42.- Porcentaje de comunicación con las ordenes que recibe el personal
Realizado por la Autora

El 82.17% que es un total de 235 personas nos indican que las ordenes que reciben por parte de sus jefes o supervisores es buena pero existe un 17.83%(51 personas) que dice lo contrario.



6.3 ¿Ud. Recibe capacitaciones por lo menos una vez al año a cerca de sus actividades?

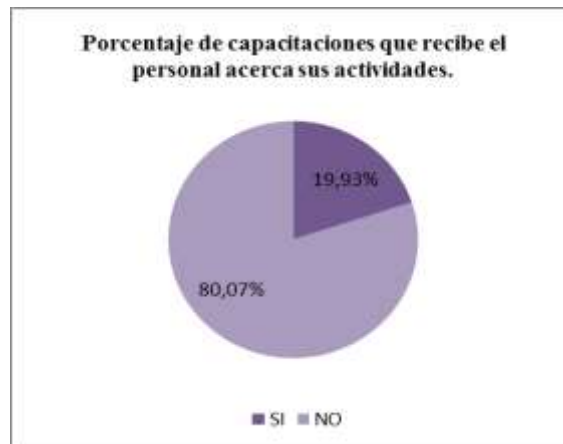


Gráfico 43.- Porcentaje de capacitaciones que reciben el personal de sus actividades
Realizado por el Autor

Las 229 personas que representa el 80.07% indican que NO reciben capacitaciones a cerca de sus actividades diarias y un 19.93% (57 personas) revelan lo contrario.

7.3 ¿Tiene algún otro beneficio aparte de su sueldo en la empresa?

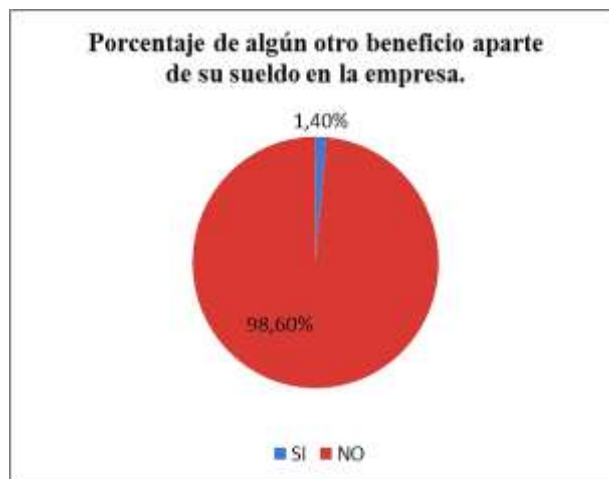


Gráfico 44.- Porcentaje de otros beneficios aparte del sueldo en la empresa.
Realizado por la Autora



El 98.60% que es un total de 282 personas que dicen que NO tienen otros beneficios aparte del sueldo que reciben, y 4 personas que representa el 1.40% dicen lo contrario, las 3 personas explican que tienen beneficios como bonos económicos y 1 persona dice que ha recibido un curso de capacitación.

8.1 ¿Le hacen sentir parte de la empresa y que está contribuyendo para la misma?



Gráfico 45.- Percepción de pertenencia y contribución a la empresa.

Realizado por la Autora

Las 218 personas que representa en el gráfico 48 el 76.22% aclaran que si les hacen sentir parte de la empresa y el 23.78% (68 personas) indican que no les hacen sentir parte de la empresa. Presentaremos a continuación las personas que le hacen sentir parte de la empresa a los trabajadores:



Gráfico 46.- Porcentaje de las personas que le hacen sentir parte de la empresa al trabajador.
Realizado por el Autor.

El 65.96% indican que les hacen sentir parte de la empresa los Supervisores, el 26,38% dicen que es la Gerencia y el 7.66% aclaran que son los Directivos.

8.3 ¿Si existiera la oportunidad de cambiarse de empresa a un puesto similar por un mismo sueldo, se cambiaría?

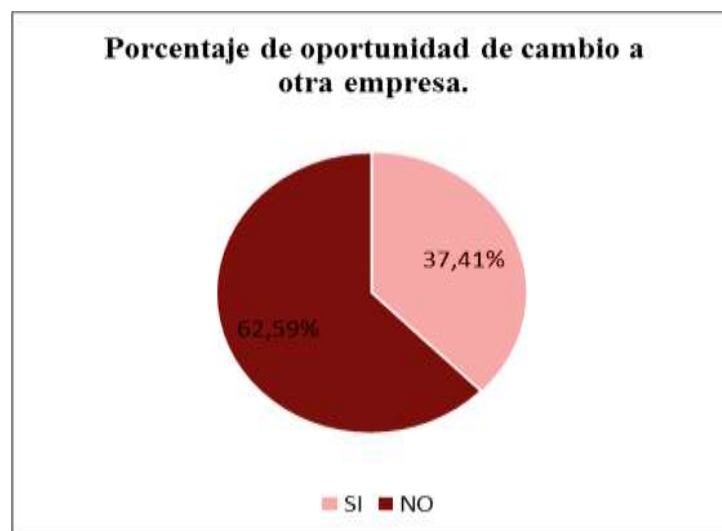


Gráfico 47.- Porcentaje de oportunidad de cambio a otra empresa
Realizado por la Autora.



Al observar los resultados de la grafico 50 el 62.59% (179 personas) afirman que no se cambiarían de empresa pero existe un porcentaje de 37.41%(107 personas) que dicen que Si se cambiarían de empresa, las razones las daremos a conocer a continuación:

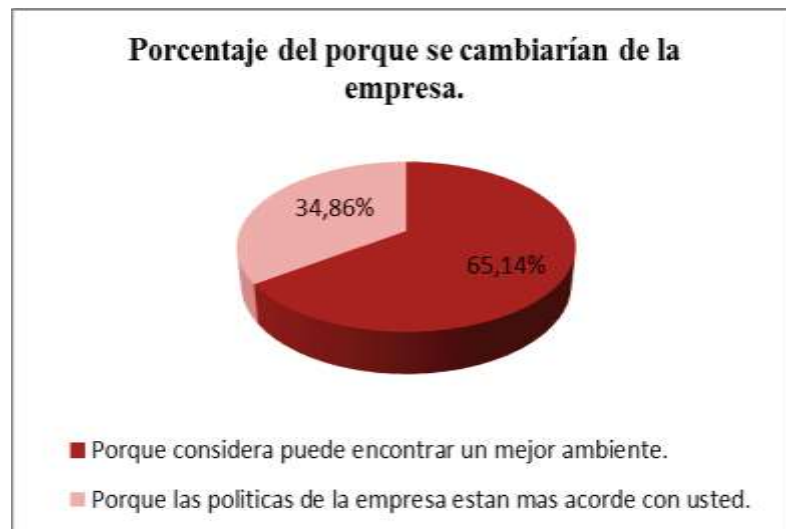


Gráfico 48.- Porcentaje del porque se cambiarían de la empresa.

Realizado por la Autora

De las 107 personas el 65.14% indican que se cambiarían de empresa porque consideran que podrían encontrar un mejor ambiente y el 34.86% dicen porque las políticas de la empresa están más acorde con ellos.



9.2 ¿Cuándo ingreso a su puesto de trabajo recibió una charla explicativa enfocada a su cargo y a la empresa en general?

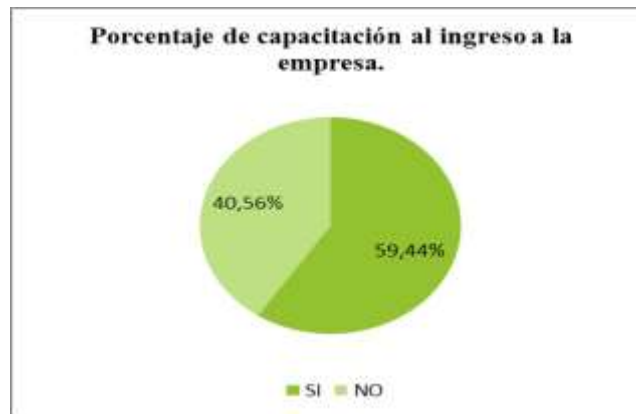


Gráfico 49.- Porcentaje de capacitación al ingreso del personal a la empresa.
Realizado por el Autor

El 59.44%(170) indican que si recibieron una charla explicativa enfocada a su cargo y a la empresa en general mientras que el 40.56%(116) dice que no recibieron la charla. A continuación se da a conocer si esta charla le sirvió al personal.



Gráfico 50.- Porcentaje de ayuda de la capacitación.
Realizado por la Autora



El 52.30% nos explica que esta charla le sirvió para el ingreso a la empresa, mientras que el 47.70% nos indica que les ayudo a mejorar su desempeño dentro de la empresa.

9.3 ¿En la empresa se desarrollan programas de bienestar para el empleador y trabajadores?

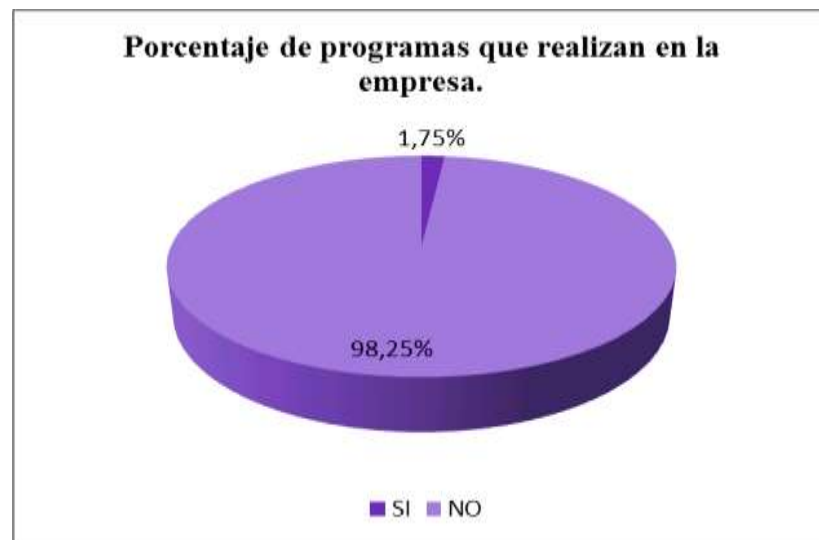


Gráfico 51.- Porcentaje de programas que realizan en la empresa.

Realizado por la Autora

El 98.25% (281 personas) indican que no se realizan ninguna clase de programas para el bienestar de ellos, mientras que el 1.75%(5 personas) dicen lo contrario y el tipo programa que se ha realizado para ellos ha sido las charlas motivacionales.

3.2.3.5 Fotografías de las secciones de la planta de producción de la empresa Cerámica Andina C.A.

Presentamos a continuación algunas fotografías de las secciones de la planta de producción de la empresa.

Se indicara el nombre de la sección y la fotografía.



Imagen 2.- Preparación de Pasta.



Imagen 3.- Molinos de Esmalte.



Imagen 4.- Formación de platos.





Imagen 5.- Hornos.



Imagen 6.- Formación de tazas.



Imagen 7.- Moldes y matrices.





Imagen 8.- Colado – CCS – MPM.



Imagen 9.- Laboratorio.



Imagen 10.- Tampografía y esmaltación de platos.



Imagen 11.- Esmaltación de tazas.



Imagen 12.- Fermac y Calcomanía.





Imagen 13.- Bodega de Producto terminado.



Imagen 14.- Clasificación de tazas.



Imagen 15.- Clasificación de platos.





CAPITULO IV

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CERÁMICA C.A.

En el tercer capítulo, se aplicó las encuestas con las dimensiones pertinentes estudiadas por autores como Rodríguez, Litwin y Stringer, las cuales se acopló a los problemas que se percibía empíricamente con el personal de producción de la empresa Cerámica Andina C.A.

Luego con la tabulación de la información se procedió a conocer los resultados de cada una de las preguntas en sus respectivas dimensiones.

A continuación se presentara los promedios totales de las dimensiones en la tabla 4.1, y las tablas desde la 4.2 a la 4.10 en las cuales conoceremos los resultados de las secciones por cada dimensión.

Promedios totales de las dimensiones.

DIMENSIONES	PROMEDIO
Relaciones Laborales	 3,85
Liderazgo	 3,89
Estructura	 3,83
Seguridad	 3,51
Responsabilidad	 4,12
Comunicación	 3,73
Recompensa	 3,42
Motivación	 4,13
Formación y Desarrollo	 2,32

Tabla 16.- Promedios Totales de cada dimensión.
Realizado por la Autora

Se puede observar en la tabla 18 que las dimensiones con menor puntaje son: Formación y Desarrollo, Recompensa y Seguridad, siendo este un resultado parcial.



Resultados de Promedios totales de todas las secciones respecto a cada dimensión.

SECCIONES	Relaciones Laborales	SECCIONES	Liderazgo	SECCIONES	Estructura	SECCIONES	Seguridad Industrial
Preparación de Pasta	3,90	Preparación de Pasta	3,86	Preparación de Pasta	4,31	Preparación de Pasta	3,59
Bodega de Suministros	4,00	Bodega de Suministros	4,33	Bodega de Suministros	3,67	Bodega de Suministros	2,70
Mantenimiento	3,84	Mantenimiento	2,83	Mantenimiento	3,47	Mantenimiento	3,56
Hornos	3,65	Hornos	3,80	Hornos	3,55	Hornos	3,22
Clasificación de Tazas	3,50	Clasificación de tazas	3,73	Clasificación de Tazas	4,17	Clasificación de Tazas	3,65
Formación de Platos	3,54	Formación de Platos	3,17	Formación de Platos	3,96	Formación de Platos	2,99
Laboratorio	4,00	Laboratorio	3,67	Laboratorio	3,67	Laboratorio	3,20
Formación de Tazas	3,17	Formación de Tazas	3,65	Formación de Tazas	3,80	Formación de Tazas	3,14
Calidad	4,22	Calidad	4,56	Calidad	3,67	Calidad	4,20
Moldes y Matrices	4,61	Moldes y Matrices	4,61	Moldes y Matrices	4,33	Moldes y Matrices	4,07
Colado CCS	4,07	Colado CCS	4,36	Colado CCS	4,43	Colado CCS	3,86
Farmac y Taller de Colores	3,60	Farmac y Taller de Colores	3,81	Farmac y Taller de Colores	4,40	Farmac y Taller de Colores	3,54
Esmaltación de Sólidos	4,02	Esmaltación de Sólidos	3,84	Esmaltación de Sólidos	3,75	Esmaltación de Sólidos	3,44
Bodega de Producto Terminado	3,92	Bodega de Producto Terminado	4,33	Bodega de Producto Terminado	3,33	Bodega de Producto Terminado	3,85
Clasificación de Platos	3,62	Clasificación de Platos	3,71	Clasificación de Platos	3,76	Clasificación de Platos	3,80
Embalado	3,72	Embalado	3,77	Embalado	3,48	Embalado	3,57
Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	3,84	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	3,37	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	3,41	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	3,42
Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	4,17	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	4,56	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	3,75	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	3,44

Tabla 17.- Promedios de Relaciones laborales; Tabla 18.- Promedios de Liderazgo; Tabla 19.- Promedios de Estructura; Tabla 20.- Promedios de Seguridad



SECCIONES	Responsabilidad	SECCIONES	Comunicación	SECCIONES	Recompensa	SECCIONES	Motivación	SECCIONES	Formación y Desarrollo
Preparación de Pasta	3,90	Preparación de Pasta	3,18	Preparación de Pasta	3,28	Preparación de Pasta	3,94	Preparación de Pasta	2,83
Bodega de Suministros	4,00	Bodega de Suministros	4,00	Bodega de Suministros	3,75	Bodega de Suministros	4,50	Bodega de Suministros	2,00
Mantenimiento	4,44	Mantenimiento	3,70	Mantenimiento	3,27	Mantenimiento	4,20	Mantenimiento	3,00
Hornos	4,21	Hornos	3,36	Hornos	3,57	Hornos	4,38	Hornos	2,43
Clasificación de Tazas	4,33	Clasificación de Tazas	3,56	Clasificación de Tazas	3,16	Clasificación de Tazas	4,63	Clasificación de Tazas	3,13
Formación de Platos	3,58	Formación de Platos	3,21	Formación de Platos	3,40	Formación de Platos	4,32	Formación de Platos	2,16
Laboratorio	3,83	Laboratorio	2,50	Laboratorio	2,63	Laboratorio	4,50	Laboratorio	1,50
Formación de Tazas	3,93	Formación de Tazas	3,39	Formación de Tazas	3,48	Formación de Tazas	4,38	Formación de Tazas	2,25
Calidad	4,56	Calidad	4,50	Calidad	3,42	Calidad	3,67	Calidad	1,33
Moldes y Matrices	4,17	Moldes y Matrices	3,58	Moldes y Matrices	3,58	Moldes y Matrices	4,83	Moldes y Matrices	2,83
Colado CCS	4,21	Colado CCS	4,04	Colado CCS	3,68	Colado CCS	4,29	Colado CCS	3,43
Farmac y Taller de Colores	4,10	Farmac y Taller de Colores	3,86	Farmac y Taller de Colores	3,57	Farmac y Taller de Colores	3,93	Farmac y Taller de Colores	2,86
Esmaltación de Sólidos	4,11	Esmaltación de Sólidos	3,97	Esmaltación de Sólidos	3,34	Esmaltación de Sólidos	4,05	Esmaltación de Sólidos	2,37
Bodega de Producto Terminado	4,33	Bodega de Producto Terminado	4,38	Bodega de Producto Terminado	3,88	Bodega de Producto Terminado	3,50	Bodega de Producto Terminado	2,00
Clasificación de Platos	3,86	Clasificación de Platos	4,07	Clasificación de Platos	3,57	Clasificación de Platos	3,43	Clasificación de Platos	2,43
Embalado	4,23	Embalado	4,11	Embalado	3,47	Embalado	3,65	Embalado	1,74
Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	4,10	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	3,24	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	2,90	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	3,88	Tampografía y Esmaltación de platos(Tarde)	1,71
Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	4,21	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	4,50	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	3,56	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	4,31	Tampografía y Esmaltación de platos(Mañana)	1,69

Tabla 21.- Promedios de Responsabilidad; Tabla 22.- Promedios de Comunicación; Tabla 23.- Promedios de Recompensa; Tabla 24.- Promedios Motivación; Tabla 25.- Promedios Formación y desarrollo



El análisis de las preguntas de mayor y menor puntaje de cada dimensión aplicadas en todas las secciones las daremos a conocer a continuación:

4.1 Análisis de las dimensiones

A continuación realizaremos un análisis de cada dimensión según los resultados de las preguntas que se obtuvieron.

4.1.1 Relaciones Laborales

Las preguntas que se aplicaron en esta dimensión son las siguientes:

1,1	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
1,2	¿Sus compañeros le brindaron ayuda en los primeros días de ingreso a la empresa?
1,4	¿Siente que trabaja en equipo y existe colaboración de todos?

De estas preguntas se tiene un promedio total que es de 3.85/5 que dieron a conocer el personal total de la planta de producción de la empresa C.A en la tabla 18; analizando la tabla 19 observamos que las secciones que presentan una alerta amarilla son las secciones de: Hornos, clasificación de tazas, formación de platos, formación de tazas, clasificación de platos, embalado, fermac y taller de colores.

Ahora analizaremos la pregunta con menor puntaje.

1,3	¿El grupo de su trabajo le sentir incomodo?	
	SI	NO
	Porque?	
	No hay un ambiente de compañerismo.	
	Se incorporó recientemente a la empresa.	
	Es una persona individualista.	

Con respecto a esta pregunta el 70.93% de personal dice, que el grupo de su trabajo NO le hacen sentir incomodo, pero el 29.37%(84 personas) indica lo contrario. Las razones del porque le hacen sentir incomodo son: el 91.67% (77 personas) comenta que no existe un



ambiente de compañerismo, el 4.76%(4 personas) aclaran que es porque se incorporaron recientemente a la empresa y el 3.57%(3 personas) dicen ser personas individualistas.

Analizando el total de las preguntas que se aplicaron en esta dimensión el personal comenta que no hay un ambiente de compañerismo, indican que algunas veces se presentan conflictos porque se dejan llevar por: “chismes, el egoísmo y la hipocresía”, también nos explicaron que: “no todos colaboran para trabajar en equipo, siempre tiene que existir una persona que se crea individualista para la desintegración”.¹³ Hay que considerar en esta dimensión aspectos que deben ser reforzados como ambiente de trabajo y técnicas para trabajar en equipo.

4.1.2 Liderazgo

En esta dimensión se aplicaron las siguientes preguntas:

2,2	¿Considera que su jefe o supervisor crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?
2,3	¿Considera el nivel de exigencia por parte de su jefe o supervisor es adecuado?
2,4	¿Considera que su jefe o supervisor es justo con sus decisiones?

El resultado del promedio total con respecto a esta dimensión es de 3.89/5 que se observa en la tabla 18; con respecto a la tabla 4.3, los promedios indican que la sección que tienen una alerta roja es; mantenimiento, y las secciones que presentan una alerta amarilla son: Clasificación de tazas, formación de platos, laboratorio, formación de tazas, clasificación de platos, tampografía y esmaltación de platos (sección tarde).

Se analizara ahora la pregunta con menor puntaje:

¹³ Son palabras reveladas por los empleados de la empresa.



2	¿La comunicación con su jefe o supervisores es satisfactoria?	
	SI	NO
		Porque?
		Su jefe o supervisor es poco comunicativo
		Su jefe es muy autoritario.
		Presenta timidez al momento de comunicarse con el o ellos.

El 71.68% (205 personas) indica que la comunicación es satisfactoria con el jefe o supervisor, pero el 28.32% (81 personas) dan a conocer una respuesta contraria, las razones son las siguientes:

El 55.56% (45 personas) indican que el jefe o supervisor son poco comunicativos, el 37.04%(30 personas) dicen que su jefe o supervisor es muy autoritario, y el 7.41%(6 personas) porque presentan timidez al momento de comunicarse con ellos.

Con el análisis de todas las preguntas que se aplicaron en esta dimensión el personal expresa que sus superiores en ocasiones son:“incomprensibles, hablan en un lenguaje que no se les entiende, algunas decisiones son injustas, no reconocen su labor, presentan favoritismos”¹⁴, se ha llegado a la conclusión de que es poco satisfactoria los resultados, existen aspectos que se debe considerar para tomar las medidas correspondientes en: los canales de comunicación y favoritismos.

4.1.3 Estructura – Establecimiento de Objetivos

Se aplicaron las siguientes preguntas en esta dimensión:

3,1	¿Conoce bien sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo?
3,2	¿Considera que sus actividades están bien organizadas?
3,3	¿En su sección ingresa y sale personal con mucha frecuencia?

En la tabla 18 el resultado de esta dimensión es de 3.83/5; y de acuerdo a la tabla 21 las secciones que están dentro de un semáforo

¹⁴ Palabras reveladas por los empleados de la empresa.



amarillo son: Bodega de suministros, mantenimiento, hornos, laboratorio, calidad, esmaltación de sólidos, bodega de producto terminado, clasificación de platos, embalado, tampografía y esmaltación de platos (los 2 turnos).

Con el análisis de estas preguntas se establece que; se debe considerar ciertos aspectos a ser reforzados como: organización de actividades y rotación del personal.

4.1.4 Seguridad y Ambiente de trabajo

Dentro de esta dimensión se ha aplicado las siguientes preguntas:

4,3	¿Se realizan charlas sobre Seguridad Industrial?
4,4	¿Conoce los riesgos de trabajo que existe en su puesto?
4,6	¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?
4,8	¿Tiene espacio físico suficiente para desempeñar su labor?
4,9	¿Las áreas como los baños y casilleros que son de uso diario se encuentran en óptimas condiciones?

Podemos observar en la tabla 18 el resultado de esta dimensión es de 3.51/5 el cual indica que se encuentra en una alerta amarilla; y en la tabla 22 los resultados muestran a continuación las secciones que están dentro de una alerta roja: Bodega de suministros y formación de platos y las secciones que presentan una alerta amarilla son: Preparación de pasta, mantenimiento, hornos, laboratorio, formación de tazas, esmaltación de sólidos, embalado fermac y taller de colores, tampografía y esmaltación de platos (los 2 turnos).

Presentamos a continuación las preguntas con menor puntaje.

4,1	¿Existe un departamento de Seguridad Industrial en la empresa?	SI	NO
-----	--	----	----

El 85.31%(244 personas) sabe que existe un departamento de seguridad y el 14.69% (42 personas) desconoce la existencia de este departamento.



4,2	¿El departamento de Seguridad muestra interés por su bienestar?	
	SI	NO
		Porque?
		Falta de personal en el departamento.
		El departamento no dispone de presupuesto.
		Presenta poco interes el jefe del departamento por la seguridad de la empresa.

El 57.34% (164 personas) indica que el departamento de seguridad muestra interés por su bienestar, mientras que el 42.66%(122 personas) dice lo contrario; las razones se dan a conocer a continuación, el 50%(61 personas) indican que el departamento no dispone de presupuesto, el 31.97%(39 personas) por falta de personal en el departamento y el 18.03%(22 personas) explican que el jefe presenta poco interés.

4,5	¿Utiliza los equipos de protección que el departamento de Seguridad pone a su disposición?	
	SI	NO
		Porque?
		Se siente incomodo con ellos.
		No son de su medida.
		Fueron utilizados anteriormente.

El 70.98%(203 personas) SI utilizan los equipos de protección que él departamento pone a disposición, y el 29.02%(83 personas) NO utilizan; sus razones son las siguientes: el 51.81%(43 personas) explican que se sienten incomodos con ellos, el 31.33%(26 personas) indican que no son de su medida, y el 16.87%(14 personas) dicen que fueron utilizados anteriormente.

4,7	¿Tolera usted el nivel de ruido de su área de trabajo?	
	SI	NO
		Porque?
		Falta de equipos de protección.
		Por falta de mantenimiento de las maquinas en su área.
		Presenta algun alteración en su salud auditiva.



El 50.35%(144 personas) tolera el nivel de ruido en su área, pero el 49.65%(142 personas) No tolera; sus razones se darán a conocer a continuación: el 59.86%(85 personas) explican que es por la falta de equipos de protección, el 36.62%(52 personas) por falta de mantenimiento de las maquinarias, y, el 3.52%(5 personas) dicen tener alguna alteración en su salud auditiva

Al analizar los resultados de todas estas preguntas sobre esta dimensión el personal manifiesta que el departamento de seguridad cumple con explicar los riesgos que existe en cada puesto de trabajo, realiza charlas de seguridad, crea cronogramas para el aseo de los baños, pero el problema es la falta de cumplimiento por parte del personal en el caso del aseo para los baños y de acuerdo a los otros aspectos no cuenta con el presupuesto para la compra de los equipos necesarios para el personal de la empresa, ocasionando falta de protección y accidentes, también indican las encuestas que no existe el personal suficiente en este departamento para que cumplan a cabalidad con las obligaciones de este, otro problema que se dio a conocer mediante los resultados de esta dimensión es la falta de mantenimiento de las maquinarias lo cual ocasiona malestar a las personas ya que provocan ruidos no considerables.

4.1.5 Responsabilidad – Autonomía

A continuación presentaremos las preguntas que se aplicaron en esta dimensión:

5,1	¿En una toma de decisión importante consulta usted a su jefe o supervisor inmediato?
5,2	¿Realiza su tarea teniendo en cuenta la importancia para otras secciones?
5,3	¿Toma usted ciertas decisiones relacionadas con las actividades diarias?

De este total de preguntas se obtuvo un promedio de 4.12 en la tabla 18 representando un resultado satisfactorio; en la tabla 23 las secciones que presentan una alerta amarilla son: Preparación de pasta,



bodega de suministros, formación de platos, laboratorio, formación de tazas y clasificación de platos.

Con los resultados de responsabilidad – autonomía consideramos que se tiene que reforzar aspectos como: la responsabilidad en las actividades, y, nivel de autonomía.

4.1.6 Comunicación

Presentamos las preguntas que se aplicaron en esta dimensión:

6,4	¿Sus jefes y demás supervisores escuchan su ideas y comentarios?
6,5	¿Cree que es importante su opinion en su puesto de trabajo?

De este total de preguntas se obtuvo un promedio de 3.73 en la tabla 18, y con respecto a la tabla 24 la sección que presentan una alerta roja es Laboratorio y los que presentan una aleta amarilla son: Preparación de pasta, mantenimiento, hornos, clasificación de tazas, formación de platos, formación de tazas, moldes y matrices, tampografía y esmaltación de platos (tarde).

A continuación presentamos las preguntas con menor puntaje:

Las 225 personas que representa el 78.67% dice que la comunicación con sus compañeros es buena, mientras que las 61 personas que representa el 21.33% indica lo contrario.

6,1	¿La comunicación entre sus compañeros es clara, cordial, respetuosa y oportuna?	SI	NO
-----	---	----	----

El 82.17% (235 personas) indican que la comunicación con las ordenes que ellos reciben es satisfactoria, pero el 17.83% (51 personas) dicen que NO es buena.

6,3	¿Ud. Recibe capacitaciones por lo menos una vez al año a cerca de sus actividades?	SI	NO
-----	--	----	----

El 80.07%(229 personas) dicen que NO se les han capacitado, y el 19.93% (57 personas) aclaran que SI han recibido capacitaciones.



Terminando el análisis de las preguntas se puede decir, que los empleados revelaron que las opiniones que ellos dan a conocer en sus secciones no son tomadas en cuenta.

La comunicación en la empresa no es satisfactoria, por lo que hay que considerar aspectos que se debe reforzar como los canales de comunicación y capacitaciones con respecto a comunicación.

4.1.7 Recompensa – Sistema de Remuneración

Se aplicaron las siguientes preguntas:

7,1	¿Considera que su trabajo está bien pagado?
7,2	¿Le pagan a tiempo su sueldo?
7,4	¿Considera que su trabajo es útil para la empresa?
7,5	¿Le reconocen horas extras?

De este total de preguntas se obtuvo un promedio en la tabla 18 que es de 3.42 que es un valor bajo, y en la tabla 25 se da a conocer las secciones que presentan una alerta roja que son: Laboratorio, topografía y esmaltación de platos y los que presentan una alerta amarilla se da conocer a continuación: Preparación de pasta, mantenimiento, clasificación de tazas, formación de platos, calidad y esmaltación de sólidos.

Analizaremos ahora las preguntas con menor puntaje:

¿Tiene algún otro beneficio aparte de su sueldo en la empresa?	
SI	NO
Cual de ellos?	
Bono económico	
Curso de capacitación	

El 98.60% (282 personas) dicen NO tener otro beneficio aparte de su sueldo y el 1.40% (4 personas) dicen lo contrario, de este total de 4 personas 3 nos dicen que su beneficio es bono económico y 1 persona dice que es cursos de capacitación.



En esta dimensión lo mayoría de personal se queja de lo siguiente: “los pagos se retrasan siempre, su trabajo no está bien pagado de acuerdo a las otras secciones, si les reconoce las horas extras pero a veces se les olvida de pasar a los jefes o supervisores al sistema, no tienen otro beneficio aparte de su sueldo”.¹⁵

4.1.8 Motivación y desarrollo

Presentamos las siguientes preguntas que se aplicaron en esta dimensión:

8,2	¿Se siente satisfecho con su labor en la empresa?
-----	---

El resultado de esta pregunta se puede observar en la tabla 18, cuyo promedio es 4.13% el valor es satisfactorio, en la tabla 26 presentamos las secciones que tienen una alerta amarilla y son las siguientes: Preparación de pasta, calidad, fermac y taller de colores, esmaltación de sólidos, bodega de producto terminado, clasificación de platos, embalado, tampografía y esmaltación de platos.

A continuación se muestran las preguntas con menor puntaje:

8,1	¿Le hacen sentir parte de la empresa y que está contribuyendo para la misma?	
	SI	NO
	Quienes? Puede señalar mas de una opción?	
	Los Directivos.	
	La Gerencia.	
	La Supervisión.	

El 76.22%(218 personas) comentan que SI les hacen sentir parte de la empresa y el 23.78%(68 personas) indican lo contrario. De las 218 personas, el 65.96%(155 personas) dicen que los supervisores le hacen sentir parte de la empresa, 26.38%(62 personas) se sienten parte de la empresa por parte de gerencia y el 7.66%(18 personas) se consideran parte de la empresa por los directivos.

¹⁵Palabras reveladas por los empleados de la empresa.



8,3	¿Si existiera la oportunidad de cambiarse de empresa a un puesto similar por un mismo sueldo, se cambiaría?	
	SI	NO
	Explique su razón?	
	Porque considera puede encontrar un mejor ambiente.	
	Porque las políticas de la empresa estan mas acorde con usted.	

El 62.59%(179 personas) no dejarían la empresa, y el 37.41%(107 personas) piensan cambiarse a otra empresa, las razones son las siguientes: el 65.14%(71 personas) consideran que pueden encontrar un mejor ambiente de trabajo y el 34.86%(38 personas) dicen que las políticas de la otra empresa están más acorde con ellos.

En esta dimensión de acuerdo a los resultados existe una desmotivación por parte del personal, comenta un porcentaje alto de empleados que se cambiarían de empresa, en espera de encontrar mejores ambientes y políticas que estén más acorde con su personalidad, también supieron expresar que las personas que se mencionaron en la pregunta 8.1 les hacen sentir parte de la empresa cuando les conviene, aclararon también que se sienten satisfechos con el labor que desempeñan en la empresa pero no cuentan con las condiciones necesarias y los equipos de protección suficientes para desempeñar aún mejor su labor.

4.1.9 Formación y Desarrollo

Presentamos a continuación las preguntas que se aplicaron en esta dimensión:

9,1	¿La empresa le brinda capacitaciones, charlas o cursos adecuados para su puesto?
-----	--

El resultado de esta pregunta es realmente preocupante y es una de las dimensiones que mayor problema tiene, el promedio que se obtuvo en la tabla 18 es de 2.32/5, y en la tabla 27 se puede observar que todas las secciones tienen problemas con esta dimensión.



Continuamos con las preguntas de menor puntaje:

9,2	¿Cuándo ingreso a su puesto de trabajo recibió una charla explicativa enfocada a su cargo y a la empresa en general?	
	SI	NO
	Si contesto SI en la anterior pregunta conteste lo siguiente.	
	Le ayudo en su ingreso a la empresa.	
	Le ayudo a mejorar su desempeño dentro de la empresa.	

El 59.44%(170 personas) comenta que SI recibieron una charla explicativa cuando ingresaron a la empresa, y el 40.56%(116 personas) indican lo contrario. Del total de las 170 empleados el 52.30%(91 personas) dicen que las charla que recibieron les ayudó en su ingreso a la empresa y el 47.70%(83 personas) explicaron que pudieron mejorar su desempeño dentro de la empresa.

9,3	¿En la empresa se desarrollan programas de bienestar para el empleador y trabajadores?	
	SI	NO
	Cuales?	
	Jornadas deportivas	
	Charlas de motivación.	
	Paseos.	

El 98.25%(281 personas) aclaran que la empresa no ha desarrollado programas de bienestar, y el 1.75%(5 personas) comentan que sí, las 5 personas indican que el programa que se ha llevado a cabo es charlas de motivación.

Se llegó al análisis de una de las dimensiones en la que mayor problema tiene la empresa, el personal se queja de la falta de capacitaciones en la empresa, comentaron: “no se han realizado capacitaciones de sus actividades, no se recibía una explicación del puesto de trabajo. No se desarrollan programas de integración en la empresa”.¹⁶

¹⁶Palabras reveladas por los empleados de la empresa.



4.2 Propuestas de Mejora

4.2.1 Propuesta de mejora para la dimensión de formación y desarrollo

El resultado de esta dimensión aclara que la empresa no gestiona procesos de capacitación al personal, no se ha establecido programas de integración (Jornadas deportivas, Paseos de integración, Charlas motivacionales).

Autor (Díaz, 2005), dice que; si el personal se encuentra capacitado, desarrolla mejor sus habilidades y amplía sus conocimientos y si se realizaría programas de bienestar se mantendría motivado al personal, obteniendo un desempeño laboral óptimo.

Se ha llegado a concluir que es necesaria la implementación de un proceso o sistema de capacitación de personal, para lo cual se establece el siguiente esquema:

1.- Tener una vinculación informativa con la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC.

La SETEC desarrolla la política pública de financiar la capacitación y formación profesional con la finalidad del mejoramiento de la productividad y empleabilidad del país. Contribuyendo a impulsar los conocimientos, habilidades y destrezas del talento humano de las y los ecuatorianos.¹⁷

La Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC financia desde un 20% hasta el 100%, dependiendo del área de estudio y tipo de beneficiario del costo de la capacitación para los trabajadores afiliados al I.E.S.S, además todas las empresas tienen fondos desde \$4500,00 hasta \$100.000,00.¹⁸


¹⁷<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/789.pdf>

¹⁸<http://www.bbtraining.com.ec/Inscripciones/FinanciamientoSETEC.aspx>



El financiamiento SETEC, está disponible para los empleadores aportantes al (IESS) y sus trabajadores con relación de dependencia.¹⁹

Pasos para acceder el financiamiento de Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC

1. Usar el portal www.setec.gob.ec
2. Obtener el nombre de usuario y la clave de usuario.
 - a) Si no la tiene hacer clic en  Para esta sección se requiere la clave secreta. Si aún no la tiene, haga clic aquí para conocer cómo obtenerla. Y salen los siguientes pasos:

El trámite para obtener la clave demora entre 8 y 10 días si se tienen todos los documentos.

Pasos para obtener la clave electrónica de uso del portal web de la SETEC.

- a. Ingrese al Portal Web de la SETEC a través de la dirección www.setec.gob.ec
- b. En la página inicial en la esquina inferior derecha existe un enlace llamado “Guías”, haga clic sobre él.
- c. Una vez ahí, haga clic sobre el Subtema Relacionado “Para Obtener Clave”
- d. A la derecha de la pantalla aparecerán 3 documentos. Entre ellos el Convenio de Responsabilidad y Uso de medios electrónicos. Haga click sobre él. (Adjunto al presente)
- e. Cuando este documento se abra, imprímalo y llene los datos en él solicitados.
- f. Fírmelo y envíelo a SETEC adjuntando los documentos detallados en la misma sección en el enlace denominado “Documentos habilitantes para la firma de los convenios” (Adjunto al presente)
- g. La firma del convenio y la entrega de la clave le será comunicada tan pronto la Secretaría Técnica haya legalizado el Convenio.

¹⁹<http://www.bbtraining.com.ec/Inscripciones/FinanciamientoSETEC.aspx>



3. Solicitud On- line de capacitación por parte del cliente.
4. Aceptación proforma On- line de parte del cliente a capacitar.
5. Solicitud de Financiamiento a SETEC por parte del cliente a capacitar.
6. Proceso de aprobación de SETEC de solicitud de financiamiento y capacitación.
7. Entrega de documentación SETEC y pago respectivo luego de la aceptación de pago de cliente a capacitar.

Propuesta del programa de bienestar social.

El departamento de RRHH presentará un calendario de todos los eventos a realizar durante el periodo(2015-2016) a inicio del año , al Gerente General, el mismo que dará la aprobación, sugerencias de cambios o negación de la propuesta, si es aprobado brindará el financiamiento. El departamento de RRHH se encargará de su ejecución.

Pasos para realizar un calendario para los eventos.

1. Utilizar una hoja de Excel.
2. Establecer los meses y días festivos.
3. Crear las notas correspondientes para saber qué es lo que se va a realizar en esos días.
4. Imprimir y presentar.

4.2.2 Propuesta de mejora para la dimensión de Recompensa – Sistema de Remuneración.

En esta dimensión se muestra que los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa son poco satisfactorios. Lo que realmente se propone para que mejore esta dimensión es lo siguiente:

- Respetar los días para el pago de los sueldos.



- **NO** olvidar los jefes o supervisores de registrar en el sistema a la personas que realizan horas extras.
- Realizar una evaluación de puestos para establecer las remuneraciones correspondientes.

4.2.3 Propuesta de mejora para la dimensión de seguridad

Con los resultados de esta dimensión se puede observar que también existen problemas con seguridad y ambiente de trabajo del personal de la empresa. A continuación daremos a conocer una propuesta para mejorar este aspecto:

1. El departamento de seguridad debe siempre perseverar por obtener un presupuesto considerable para la compra de equipos de protección, señales de prevención y materiales de seguridad.
2. Para el desarrollo de una buena “Gestión en Materia de Prevención de Riesgos Laborales” en la empresa hay que adoptar y asumir los siguientes aspectos:²⁰



Gráfico 52.- Plan de prevención

Fuente (Seguridad&SaludOcupacionalEc)

²⁰Seguridad&SaludOcupacionalEc



A continuación se definirá cada aspecto para poder desarrollar este sistema.

1. Política Preventiva de la empresa

Sirve para definir las intenciones generales los criterios y objetivos en relación con el fin social en función de la importancia que la actividad preventiva tiene en el contexto empresarial.

La política preventiva es un compromiso de todos.

2. Organización Preventiva

Es el proceso de diseñar y establecer las relaciones, responsabilidades y estructuras entre todas las personas que constituyen el conjunto social de la empresa bajo el principio de integrar la prevención a todos los niveles en todas las actividades de la misma.

3. Planificación e Implantación

Partiendo de la situación de la empresa sirve para establecer los objetivos y métodos para implantar la política de prevención de riesgos laborales que tiene como punto de partida la evaluación de riesgos.

4. Revisión de Actuaciones

Para una gestión eficaz en prevención de riesgos laborales es importante conocer los resultados y posibilitar la mejora del sistema esto se consigue mediante la autocomprobación activa de los lugares de trabajo, equipos, sustancias utilizadas, procedimientos, sistemas empleados y trabajadores implicados

5. Auditoria (Control Externo)

Es la comprobación externa a la propia empresa que tiene como misión determinar si el sistema de prevención es adecuado.



Estos criterios son aplicables a todas las empresas incluso las más pequeñas aunque la magnitud de las acciones requeridas seandiferentes en función de su tamaño, de los riesgos que presenta en sus actividades de producción y de lo adecuado de los sistemas de prevención

Que es lo que se debe considerar en cada aspecto?

1. Política Preventiva de la empresa

Una buena política de prevención de riesgos laborales de la empresa debería reconocer la importancia de los Recursos Humanos. Las personas que trabajan en una empresa deben ser consideradas como el activo más importante de la misma.

La prevención de riesgos laborales aumenta el bienestar del trabajador y produce una mejor predisposición hacia su tarea, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción personal y por lo tanto una mayor eficacia y rendimiento.

Reconocer que los incidentes, accidentes y enfermedades profesionales son originados por fallos en el sistema de gestión y no por fallos de los trabajadores.

Por ultimo una buena política de prevención, debe definir un buen sistema de control y revisión de riesgos, asignado a tal fin los medios necesarios.

2. Organización Preventiva

Una buena organización en materia de prevención, debe partir del conocimiento de la realidad de la empresa y de la necesaria coordinación entre las personas o empresas actuantes para adecuar a la misma el mejor modelo preventivo.

Para su adecuada puesta en marcha es necesario impulsar una cultura de prevención de riesgos laborales con la colaboración y responsabilidad de todos los miembros de la empresa.



Gráfico 53.- Señalización de Seguridad y Salud en el trabajo

Fuente (<http://forquipre.es/servicios/prevencion-de-riesgos-laborales>)

La organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas se realizara por el empresario con arreglo a alguna de las modalidades siguientes:

- Asumiendo personalmente tal actividad.
- Designando a uno o varios trabajadores para llevarla a cabo.
- Constituyendo un servicio de prevención propio.
- Recurriendo a un servicio de prevención ajeno.

3. Planificación de la Prevención

Una planificación eficaz de la prevención debe desarrollarse a través de la:

- Identificación
- Evaluación
- Eliminación
- Y Control de Riesgos



Por tanto el análisis debe cubrir todas las situaciones que en potencia puedan ser causas de accidentes, lesiones, enfermedades profesionales o pérdidas en bienes y equipos.

Una buena planificación implica el establecimiento entre otras de las siguientes fases.

1. Identificación y evaluación de riesgos: desde el primer momento en que se diseña un trabajo hay que detectar y valorar todos aquellos riesgos que puedan ser causa potencial de un daño teniendo muy en cuenta lo siguiente:

- La gravedad del peligro,
- Y la probabilidad de que ocurra.

La evaluación de riesgos debe llevarse a cabo por personas capacitadas.

2. Control de Riesgos: Poniendo las medidas correctoras que se hayan deducido de la evaluación para eliminar o controlar los riesgos de acuerdo con los requisitos legales que establecen los niveles mínimos de prevención y control.

3. Implantación y mantenimiento de medidas de control: estableciendo procedimientos y asegurándose de que son eficaces y positivos mediante la inspección, mantenimiento y comprobación de su funcionamiento.

4. Valoración de las actuaciones: estableciendo los parámetros que permitan comprobar la efectividad de las medidas aplicadas, estas medidas se realizaran principalmente mediante la puesta en marcha de sistemas de observación del trabajo, Inspecciones sistemáticas de locales, equipos e instalaciones así como la investigación y seguimiento de incidentes, accidentes y enfermedades profesionales.



4. Revisión de las Actuaciones

Periódicamente debe revisarse internamente el sistema y siempre que se dé un fallo en el mismo o se produzca alguna modificación en el lugar o proceso de trabajo como un cambio de maquinaria.

El análisis de controles definidos en las fases anteriores debe servir para introducir correcciones que mejoren el sistema de prevención en la empresa.

Toda esta información debe quedar documentada yendo más allá de lo estrictamente exigido por ley de Prevención de Riesgos Laborales.

4.2.4 Propuesta de mejora para dimensión de comunicación

En esta dimensión es necesario reforzar los canales de comunicación para evitar la insatisfacción en la misma, para ello se propone lo siguiente:

Realizar reuniones periódicas con los empleados de las secciones, la persona encargada de cada sección debe considerar todas las ideas e inquietudes que el personal comenta, y al mismo tiempo analizar y llevar un seguimiento para encontrar soluciones aquellos problemas que se presentan, demostrando así interés en la transmisión de sus palabras.

Para llevar a cabo lo anterior el departamento de Talento Humano tiene que programar un calendario en una hoja de Excel especificando las secciones, los días y los temas que se realizarán en las reuniones, presentar al Gerente General para sus comentarios y su respectiva aprobación.

Otro canal de comunicación son las carteleras de la empresa, realmente algunas de ellas se encuentran deterioradas y ambiguas por lo que se debería arreglarlas y mantener en lugares donde todas las



personas puedan observar, los departamentos que deben encargarse de este problema son: Recursos Humanos, Seguridad y Mantenimiento.

En todas las carteleras debe existir información actual, frases motivadoras, Avisos, Políticas, entre otras.

También existe otro medio de comunicación donde todo el personal puede hacer llegar su queja o comentario acerca de la empresa, esto se puede obtener dándole uso a la caja de las quejas que existe en la empresa, con el formato que presentare a continuación.

CERÁMICA ANDINA C.A		
Quejas y Recomendaciones		
Datos personales		
Nombres y Apellidos:		
Asunto		
Quejas	Sugerencia	Otros
Explique brevemente, de forma clara y precisa la situación y la sugerencia.		

El departamento de Recursos Humanos recolectara todas las quejas y comentarios mensualmente y junto con el Gerente General, deberán presentar soluciones y dar un seguimiento respectivo para que el personal perciba que se presta atención a sus palabras expuestas.

4.2.5 Propuesta de mejora para la dimensión de motivación

Para mantener motivado al personal de la empresa se propone lo siguiente:

Permitir que los empleados, tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dándoles la posibilidad de desarrollar su potencial y ascender.



Establecer políticas salariales, dando así reconocimiento al esfuerzo de las actividades llevadas por la personas.

Establecer salarios justos de acuerdo a la responsabilidad y carga laboral de cada puesto de trabajo.

Los reconocimientos de carácter no financiero son una excelente manera de valorar a los mejores empleados, crear políticas como el empleado del mes y medallas de honor esto creará una competencia sana entre el personal de la empresa.

Uno de los mejores puntos para la motivación es brindar a los empleados a ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades enviándoles a programas de entrenamiento, capacitación y formación.



4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.1 Conclusiones

Al dar por terminado el análisis de clima laboral se concluye:

- ❖ De acuerdo a la determinación de la situación actual de la empresa se revela que existe un clima laboral desfavorable.
- ❖ Con la aplicación de las encuestas a todo el personal de la empresa se pudo encontrar, por medio de los resultados de los promedios totales, los factores que están afectando al clima laboral en la empresa.
- ❖ Los planes de mejora deben ser implantados para que exista un cambio en el ambiente laboral y debe existir un compromiso por parte de todos los que pertenecen a Cerámica Andina C.A.

4.3.2 Recomendaciones

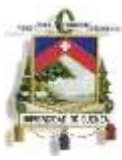
Las recomendaciones sugeridas después de realizar el análisis de clima laboral son los siguientes:

- ❖ Proporcionar la información de todo lo que suceda en la empresa no solo a los directivos, sino a todo el personal, con esta acción todas se sentirán incluidos, y contribuirán con su labor con un mejor desempeño, en este caso si se va implementar los planes de mejora informar a todo el personal, que es lo que se va a realizar y tratar de explicar cuál es su objetivo, a través de diversos lenguajes porque no todo el personal tiene capacidad para entender un solo lenguaje.
- ❖ Los jefes y supervisores deben manejar una comunicación que sean idónea para transmitir sus ideas a todo el



personal que está dirigiendo y siempre tener la buena disposición para escuchar a sus subordinados.

- ❖ Deben considerar las propuesta de mejora que se han planteado para que el clima laboral sea favorable, sé que no será de inmediato el cambio pero se obtendrá a largo plazo.
- ❖ Es importante que capaciten al personal en base a la propuesta que se presentó.
- ❖ Otra opción, buscar talentos en la misma empresa, para que todas las personas puedan ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades y con ello obtener un óptimo desempeño en sus actividades diarias.
- ❖ También es importante que se desarrollen programas de integración dentro de la empresa, realmente esto les motiva que es lo que se necesita en una empresa exitosa.



BIBLIOGRAFÍA

Arnoletto y Díaz. (2009). *Un aporte a la Gestión Pública*. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/550/.

Federico Gan y Gaspar Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Avelina Koenes. (1995). *El diagnóstico de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Borello, A. (1994). *El plan de Negocios*. Madrid: Díaz de Santos.

Bulux, M. (21 de 10 de 2011). *Características de la Cultura Organizacional Según Robbins*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de vivenciasdemarvin:
<http://vivenciasdemarvin.blogspot.com/2011/10/caracteristicas-de-la-cultura.html>

Cardozo, M. (14 de 11 de 2011). *Niveles Jerárquicos de la Organización* . Recuperado el 20 de 09 de 2014, de Teorías Administrativas G1N:
<http://teorasadministrativas.blogspot.com/>

Castillo, J. (2006). *Administración del Personal: Un enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUNED.

Gross, M. (23 de 12 de 2012). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Recuperado el 27 de 09 de 2014, de Clima Organizacional y objetivos de la empresa:
<http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

María García. (s.f.). *Definición de Clima Organizacional*. Recuperado el 24 de 09 de 2014, de eumed.net Enciclopedia Virtual:
http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html



Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: The Free Press.

Paz, C. A. (02 de 10 de 2007). *Factores de Influencia*. Recuperado el 09 de 26 de 2014, de GestioPolis:
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Pymes, E. y. (s.f.). *Componentes Fundamentales del Clima Laboral*. Recuperado el 2014 de 09 de 26, de Emrendepyme:
<http://www.emrendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>

Clima Organizacional. (s.f.). Recuperado el 24 de 09 de 2014, de Valor Humano:
http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Massachusetts: JOSSEY-BASS PUBLISHERS.

Vizcaino Sanchez. (20 de 05 de 2013). *Partes fundamentales de la organización*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de Descuadro Enciclopedia:
http://descuadrando.com/Partes_fundamentales_de_la_organizacion

[umed.net/libros/2009b/550/](http://www.umed.net/libros/2009b/550/).

Federico Gan y Gaspar Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.



- Avelina Koenes. (1995). *El diagnóstico de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Borello, A. (1994). *El plan de Negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bulux, M. (21 de 10 de 2011). *Características de la Cultura Organizacional Según Robbins*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de vivenciasdemarvin:
<http://vivenciasdemarvin.blogspot.com/2011/10/caracteristicas-de-la-cultura.html>
- Cardozo, M. (14 de 11 de 2011). *Niveles Jerárquicos de la Organización* . Recuperado el 20 de 09 de 2014, de Teorías Administrativas G1N:
<http://teorasadministrativas.blogspot.com/>
- Castillo, J. (2006). *Administración del Personal: Un enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUNED.
- Gross, M. (23 de 12 de 2012). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Recuperado el 27 de 09 de 2014, de Clima Organizacional y objetivos de la empresa:
<http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- María García. (s.f.). *Definición de Clima Organizacional*. Recuperado el 24 de 09 de 2014, de eumed.net Enciclopedia Virtual:
http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: The Free Press.



Paz, C. A. (02 de 10 de 2007). *Factores de Influencia*. Recuperado el 09 de 26 de 2014, de GestioPolis:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Pymes, E. y. (s.f.). *Componentes Fundamentales del Clima Laboral*.

Recuperado el 2014 de 09 de 26, de Emprendepyme:

<http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>

Clima Organizacional. (s.f.). Recuperado el 24 de 09 de 2014, de Valor Humano:

http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*.

Massachusetts: JOSSEY-BASS PUBLISHERS.

Vizcaino Sanchez. (20 de 05 de 2013). *Partes fundamentales de la organización*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de Descuadro Enciclopedia:

http://descuadrando.com/Partes_fundamentales_de_la_organizacion



ANEXOS

[illegible]



ANEXO 2.- Formato de la encuesta

Formato de la encuesta para evaluación del clima laboral del personal de producción de la Empresa Cerámica Andina C.A.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CERÁMICA
ANDINA C.A**

El objetivo de esta encuesta es adquirir información acerca del ambiente de trabajo, y los resultados serán utilizados para proponer planes de acción, con el propósito de mejorar el clima laboral del área de producción de la Empresa Cerámica Andina C.A.

Responder el presente cuestionario en forma individual.

Instrucciones

Favor de marcar con un "√" la respuesta que Ud. crea conveniente para las siguientes preguntas.

Se les solicita de la manera más comedida responder el siguiente cuestionario con total sinceridad.



Datos											
En que sección trabaja?				<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Sexo</td> <td>M</td> <td></td> </tr> <tr> <td>F</td> <td></td> </tr> </table>			Sexo	M		F	
Sexo	M										
	F										
¿Cuánto tiempo labora en la empresa Cerámica Andina C.A?											
Menos de 1 año											
De 1 a 2 años											
De 3 a 4 años											
De 5 en adelante											
En que rango de edad se encuentra?											
De 18 a 25 años											
De 26 a 30 años											
De 31 a 35 años											
De 35 en adelante											
Señalar su Nivel de Instrucción											
Primaria											
Secundaria											
Tecnólogo											
Superior											
Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA					
2,3	¿Considera que el nivel de exigencia por parte de su jefe o supervisor es adecuado?										
3,3	¿En su sección ingresa y sale personal con mucha frecuencia?										
1,1	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?										
4,4	¿Conoce los riesgos de trabajo que existe en su puesto?										
5,1	¿consulta usted a su jefe o supervisor inmediato?										
6,5	¿Cree que es importante su opinion en su puesto de trabajo?										
3,1	¿Conoce bien sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo?										
7,1	¿Considera que su trabajo está bien pagado?										



Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
4,9	¿Las áreas como los baños y casilleros que son de uso diario se encuentran en óptimas condiciones?					
1,4	¿Siente que trabaja en equipo y existe colaboración de todos?					
5,3	¿Toma usted ciertas decisiones relacionadas con las actividades diarias?					
7,4	¿Considera que su trabajo es útil para la empresa?					
9,1	¿La empresa le brinda capacitaciones, charlas o cursos adecuadas para su puesto?					
8,2	¿Se siente satisfecho con su labor en la empresa?					
6,4	¿Sus jefes y demás supervisores escuchan sus ideas y comentarios?					
4,6	¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?					
7,5	¿Le reconocen horas extras?					
4,8	¿Tiene espacio físico suficiente para desempeñar su labor?					
2,4	¿Considera que su jefe o supervisor es justo con sus decisiones?					
3,2	¿Considera que sus actividades estan bien organizadas?					
1,2	¿Sus compañeros le brindaron ayuda en los primeros días de ingreso a la empresa?					
7,2	¿Le pagan a tiempo su sueldo?					
2,2	¿Considera que su jefe o supervisor crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?					
4,3	¿Se realizan charlas sobre Seguridad Industrial?					
5,2	¿Realiza su tarea teniendo en cuenta la importancia para otras secciones?					
1,3	¿El grupo de su trabajo le hace sentir incomodo?					
	SI			NO		
	Porque?					
	No hay un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo					
	Se incorporo recientemente a la empresa.					
	Es una persona individualista.					



N°	PREGUNTAS	
4,1	¿Existe un departamento de Seguridad Industrial en la empresa?	
	SI	NO
6,1	¿La comunicación entre sus compañeros es clara, cordial, respetuosa y oportuna?	
	SI	NO
8,1	¿Le hacen sentir parte de la empresa y que esta contribuyendo para la misma?	
	SI	NO
	Quienes? Puede señalar más de una opción.	
	Los Directivos.	
	La Gerencia.	
	La Supervisión.	
9,2	¿Cuándo ingresó a su puesto de trabajo recibió una charla explicativa enfocada a su cargo y a la empresa en general?	
	SI	NO
	Si contesto SI en la anterior pregunta conteste lo siguiente	
	Le ayudo en su ingreso a la empresa.	
	Le ayudo a mejorar su desempeño dentro de la empresa.	
7,3	¿Tiene algún otro beneficio aparte de su sueldo en la empresa?	
	SI	NO
	Cual de ellos?	
	Bono económico.	
	Curso de capacitación	
6,3	¿Ud. recibe capacitaciones por lo menos una vez al año a cerca de sus actividades?	
	SI	NO
4,7	¿Tolera usted el nivel de ruido de su área de trabajo?	
	SI	NO
	Porque?	
	Falta de equipos de protección.	
	Por falta de mantenimiento de las maquinas en su área.	
	Presenta alguna alteración en su salud auditiva.	
2,1	¿La comunicación con su jefe o jefes es satisfactoria?	
	SI	NO
	Porque?	
	Su jefe es poco comunicativo.	
	Su jefe es muy autoritario.	
	Presenta timidez al momento de comunicarse con el o ellos.	



N°	PREGUNTAS									
4,2	¿El departamento de seguridad muestra interés por su bienestar?									
	SI			NO						
	Porque?									
	Falta de personal en el departamento									
	El departamento no dispone de presupuesto.									
	Presenta poco interés el jefe del departamento por la seguridad de la empresa.									
6,2	¿La comunicación con las órdenes que usted recibe es clara, concisa y a tiempo para ejecutar?									
	SI			NO						
4,5	¿Utiliza los equipos de protección que el departamento de seguridad pone a su disposición?									
	SI			NO						
	Porque?									
	Se siente incomodo con ellos.									
	No son de su medida.									
	Fueron utilizados anteriormente.									
8,3	¿Si existiera la oportunidad de cambiarse de empresa a un puesto similar por el mismo sueldo se cambiaría?									
	SI					NO				
	Explique su razón:									
	Porque considera que puede encontrar un mejor ambiente.									
	Porque las políticas de la empresa están mas acorde con Ud.?									
9,3	¿En la empresa se desarrollan programas de bienestar para el empleado y trabajadores?									
	SI					NO				
	Cuales?									
	Jornadas Deportivas									
	Charlas de motivación.									
	Paseos									